

Première question : périmètre du projet ARCA

Ce projet est explicitement centré sur la problématique de l'implantation d'un type émergent d'applications (ARCA) qui ne modifie en rien le métier du cabinet EXPERT SA même s'il peut en élargir le champ d'application. Ce projet peut, bien évidemment, être replacé dans le cadre plus vaste du système d'information du cabinet c'est à dire de son architecture, de son organisation, de sa performance et de sa gouvernance.

Les modalités d'utilisation d'une application ARCA

Nomadisme : vers une utilisation en clientèle qui impose automatiquement de repenser la connectivité du système cabinet/client - via une interface web par exemple – en soulignant le double impératif de sécurité : des informations et des pratiques

Dématérialisation : vers une utilisation sur documents dématérialisés (en cohérence avec l'objectif de « zéro papier » explicitement poursuivi par la direction) avec recours à des outils de type GED (Gestion électronique des documents) et à des solutions de synchronisation et de traçabilité des accès

Deux types d'impacts sont à souligner**Les impacts organisationnels soulignant une tendance vers « plus de normatif »**

Modification des conditions d'exercice du métier d'auditeur (nomade, guidé et dématérialisé)
Contrôle plus effectif du contrôleur (historisation et traçabilité des opérations sur l'application)
Changement du mode de communication (réseau et numérique)

Les impacts stratégiques soulignant une tendance vers « plus de qualité et de productivité »

Productivité du travail (grâce au workflow, au groupware, à l'actualisation des normes, à l'activation des systèmes d'alerte, à la check-list, ...)
Qualité du travail (incitation au respect des processus et des délais)

L'idée essentielle est que ce type d'application peut permettre :

- d'améliorer la position concurrentielle du cabinet notamment par la fidélisation des anciens clients et la captation de nouveaux clients et, plus largement ;
- par l'élargissement à terme du champ même de l'audit grâce à un outil standard et actualisé (comptable, sûreté, environnemental, rentabilité...).

Deuxième question : risques et opportunités

2-1 Les risques

2-1-1 Risques liés à la conduite du projet

Etape	Risques
Taille	Sous estimation de la taille du projet ARCA par rapport à la taille réelle du projet SI, notamment à cause des impacts sur l'architecture technique et l'intégration dans le SI du projet ARCA
Urbanisation	Sous estimer les interactions et les impacts transverses du projet ARCA avec les autres éléments du SI
Technologie	Sous dimensionner le projet et garder l'existant pourtant obsolète. Incapacité à maîtriser les nouvelles technologies GED et liées au nomadisme (communication, sécurité)
Durée	Sous estimer la durée du projet (évaluable à 1 an environ dont 50% avant la mise en œuvre centrée sur les aspects techniques, sécurités et organisationnels et 50% après mise en œuvre centrée sur l'appropriation)
Budget	Sous estimer le budget total et procéder à de multiples corrections à la hausse (budget ARCA évaluable 100 000 euros soit 20 postes utilisateurs nomades à 5 000 euros dont 3 000 euros pour la formation, l'appropriation et l'évolutivité) Ne pas oublier dans le budget les nécessaires évolutions des serveurs et des outils de communication
Evolutivité	Sous estimer la complexité, le coût et la périodicité des montées de version et/ou des évolutions contraintes (technologies, réglementaires ...) Rendre la solution peu évolutive pour des raisons de sécurité excessive, de choix de partenaire(s) inadéquats ou de budget serré par exemple

2-1-2 Risques liés à la mise en œuvre du projet :

- Problème lié aux compétences des personnes suite au nouveau profil des postes : entraîne le besoin de formations
- Problème de résistance au changement lié au renforcement du contrôle sur l'activité des collaborateurs : entraîne le besoin de conduire le changement
- Problème de dégradation des relations humaines suite à une bipolarisation opposant les collaborateurs qui s'adaptent et ceux qui ne s'adaptent pas (exacerbation de la concurrence interpersonnelle : entraîne besoin d'information et d'empathie).

2-2 Les opportunités

2-2-1 Dans la conduite du projet

Processus de réflexion sur les pratiques afin de les améliorer. Cela permettra de faire participer les collaborateurs en tant qu'acteurs du projet. Cela permettra une meilleure appropriation du projet et du logiciel par les futurs utilisateurs. Cela peut permettre la diminution de l'intensité des risques. Mais cela implique le recours au management participatif

2-2-2 Dans la mise en œuvre du projet

Amélioration de la qualité des services aux clients et capacité d'extension des services offerts (en matières financière, économique, environnementale, technique, sûreté, rentabilité...).

Lien avec les impacts stratégiques :

- avantage concurrentiel (nouveaux clients sur anciens et nouveaux services et fidélisation des anciens clients avec extension des services offerts)
- augmentation de la performance commerciale et financière

Troisième question : enjeux techniques et informatiques

3-1 Caractéristiques globales

- Le changement de compréhension et de complexité du système qui va amener
 - o Soit à externaliser certaines fonctions (sécurité, gestion du matériel, sauvegarde ...)
 - o Soit à recruter un technicien informatique.
- Selon les critères de choix, le coût de la solution, le taux de service du système que l'on veut atteindre et le choix stratégique des associés (perception de l'intérêt stratégique du SI)
- Vérifier l'interopérabilité applicative avec l'existant

3-2 Enjeux techniques

- Evolution des serveurs : faire évoluer le serveur de Base de Données et adjoindre un serveur Web
- Doter de PC portables les collaborateurs (avec station d'accueil éventuelle)
- Acquérir des appareils actifs pour le réseau (switch, pare-feu ...)
- Débit du réseau de communication en entrée et en sortie (ADSL haut débit, SDSL)
- Système d'exploitation : abandon de WINDOWS 98, évolution corrélée des postes et du système d'exploitation

3-3 Enjeux informatiques

- Introduction de la Gestion Electronique des Documents (GED)
- Généralisation de l'informatique nomade dans le cadre de la mise en place du progiciel ARCA impliquant
 - o Architecture n-tiers...
 - o Interface Web...
 - o Sécurité des informations et des accès (pare-feu, antivirus)...
 - o Cohérence des données : synchronisation des mises à jour et gestion des accès concurrents.

Quatrième question : fonctionnalités offertes par les progiciels de type ARCA, nature des enjeux pour le cabinet et leur impact sur les pratiques des collaborateurs

4-1 fonctionnalités impactant l'organisation

4-1-1 Enoncé indicatif de ces fonctionnalités

- ensemble des fonctions concourant à dématérialiser, archiver, tracer, synchroniser et diffuser (notamment dans le cas d'utilisation en clientèle ou nomade comme il est ici exigé) les données et les informations nécessaires à la révision comptable, à l'audit et à la certification (Gestion Electronique des Documents) ;
- ensemble des fonctions permettant de travailler en groupe (groupware) et à distance (accès nomade via des procédures et des questionnements types)
- ensemble des fonctions permettant de travailler de façon sécurisée et confidentielle.

4-1-2 Nature des enjeux pour le cabinet

Ces fonctionnalités :

- contribuent à améliorer la qualité du travail dans le contexte d'une démarche qualité certifiée (cf. « écrire ce que l'on fait et faire ce que l'on écrit),
- et ce faisant permettent de garantir la qualité du résultat de certification
- par un meilleur contrôle (au sens de pilotage et de vérification) des flux et du contenu du travail des collaborateurs.

4-2 fonctionnalités impactant les pratiques métiers

4-2-1 Enoncé indicatif de ces fonctionnalités

- fonctions permettant la préparation des missions,
- fonctions assurant la standardisation des questionnements en fonction du contexte propre au client audité et en liaison avec l'évolution des normes dont la mise à jour se fait de manière automatique
- fonctions assurant la gestion des flux de travaux (workflow) dans un contexte collaboratif entre différents collaborateurs (gestion du calendrier, alertes, check list, etc.)

Les différentes fonctions sont articulées pour permettre de gérer des informations :

- à caractère permanent (dossier de l'entreprise cliente, dossier spécifique du cabinet, processus explicites à contrôler et facteurs de risques à expertiser, historique des documents produits préalablement type liasse fiscale, statut, contrats, rapports annuels).
- «en cours d'instruction» ce qui revient à modéliser trois types de dossiers non pérennes (de «contrôle annuel» sous forme d'une chronologie de la mission et d'une liste de rubriques à renseigner, des «comptes annuels» sous forme du plan de compte et des écritures importés du logiciel comptable du client avec les écritures d'opérations de clôtures d'exercice et enfin, de «révision» sous forme de la compilation des feuilles de révisions de comptes retenues).

4-2-2 Impact sur les pratiques des collaborateurs

Globalement, ces fonctions permettent aux collaborateurs d'être mieux aidés et mieux «contrôlés» dans leur travail tant en termes d'accès aux normes d'audit, de suivi des procédures, de suivi du calendrier prévisionnel, des temps & délais, des procédures d'audit que dans la production du rapport final.

Le travail s'en trouve facilité, même si le collaborateur peut, dans un premier temps, se sentir plus «surveillé».

Compte tenu de l'organisation «nomade» tout en étant «en ligne» dans un contexte «groupware», le travail se trouve mieux documenté (actualisation en ligne) et plus collaboratif.