

ÉNONCÉ

Le cabinet **JURY** est un cabinet d'avocats. Il compte 30 avocats collaborateurs dont certains sont spécialisés en droit des affaires tandis que les autres sont spécialisés en droit privé et de la famille.

Une dizaine d'assistants effectuent les travaux d'élaboration et de transmission des nombreux documents manipulés dans ce type d'activités.

La localisation des personnes se trouve actuellement répartie sur deux sites à raison d'environ deux tiers un tiers, le groupe le plus important étant celui des avocats d'affaires.

Sur le plus gros site, l'ensemble des personnes accèdent actuellement aux informations grâce à un réseau local disposant de 30 stations clientes, d'un serveur de fichiers sous Windows Server et d'un câblage réseau de type Ethernet (RJ 45).

Sur le plus petit site, il n'y a que des micro-ordinateurs de type PC sous Windows, mais indépendants.

Le site le plus important se situe à l'extérieur de la ville dans une zone d'activités, où le cabinet a acquis il y a plusieurs années un grand terrain viabilisé sur lequel il a fait construire un bâtiment qui accueille son activité principale.

Les locaux du site orienté vers le droit privé se situent en centre-ville dans des locaux anciens et peu pratiques, qui sont en location.

À cela s'ajoute l'effet du passage aux 35 heures qui n'avait pas été géré à l'époque. Les dirigeants ont constaté qu'il allait falloir mieux gérer l'affectation du personnel en fonction des différentes missions qui sont effectuées auprès des clients.

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 services de ce type, se traduit 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 revient à augmenter le coût de revient d'une heure de travail affectée à un dossier client d'environ 8 %.

La concurrence avec les autres cabinets étant vive, le cabinet **JURY** n'a pas pu répercuter sur ses clients le surcoût de main-d'œuvre qu'il a supporté. L'équilibre économique et la rentabilité de l'entreprise à long terme exigent donc une meilleure connaissance des temps effectivement passés par mission et par client, afin d'ajuster au mieux le forfait proposé aux clients pour chaque mission et d'éviter les facteurs d'improductivité des collaborateurs.

D'autre part, la capacité à prendre en compte de nouveaux dossiers nécessite de connaître les disponibilités des collaborateurs en fonction de leurs différents domaines de compétences.

Les applications informatiques disponibles actuellement sur les sites se composent :

- d'une application permettant d'effectuer la facturation aux clients, non spécifique de la profession. Ce logiciel de facturation a été acquis dans un magasin spécialisé et installé par un stagiaire, il y a environ trois ans ;
- d'une application de comptabilité non interfacée avec la facturation, car n'appartenant pas à la même suite logiciel que le logiciel de facturation. Il faut donc comptabiliser les factures manuellement. Les installations des deux logiciels n'ayant été ni simultanées, ni coordonnées, un client peut être identifié de deux manières totalement différentes dans les deux logiciels. Ce problème d'incohérence des référentiels de données entraîne souvent la présence de doublons et des erreurs d'imputation des pièces comptables ;

- 2
- d'une application de gestion documentaire et de dossier clients, qui a pour but, à partir d'un fichier des clients informatisé et d'un ensemble de documents Word modèles paramétrés en publipostage, d'effectuer des fusions de documents juridiques. Cette application appartient au domaine de la production du cabinet.

Cette dernière application a de nombreuses insuffisances. Le plus grave problème est son incapacité à dématérialiser les documents et à gérer l'accès et le partage des documents facilement. Elle ne tolère pas les accès distants et ne possède pas de fonctions de réplication ou simplement d'exportation de données et de synchronisation entre plusieurs versions des mêmes données.

Actuellement les besoins en matière de traitement de l'information ne sont satisfaits à aucun niveau :

- il n'y a pas de système d'archivage cohérent des documents, qui permettrait la traçabilité des dossiers. Lorsqu'un collaborateur est en clientèle, il ne dispose pas d'un accès à ses dossiers et seul son assistant, qu'il partage avec un ou deux autres collaborateurs, est capable, moyennant parfois un temps de recherche non négligeable, de répondre aux questions du client concernant son dossier. Lorsqu'un client confie au cabinet plusieurs aspects de ses affaires, qui sont gérés par des collaborateurs spécialisés différents, il est impossible de reconstituer la synthèse des différents aspects du dossier global du client ;
- les deux avocats associés, qui dirigent le cabinet, désirent, pour des raisons d'efficacité, regrouper les deux sites. Dans la mesure où leur site principal dispose d'un terrain assez vaste, sur lequel il est possible de construire une extension du bâtiment actuel, ils envisagent d'investir dans la construction d'un second bâtiment adossé au bâtiment actuel, pour accueillir les personnes localisées actuellement en centre-ville. Cela va nécessiter une remise en cause des matériels informatiques et de leur architecture ainsi que de la structure du réseau ;
- il n'y a pas de possibilité de répartition de la base de données pour permettre une informatique nomade. Cela signifie que les collaborateurs sont obligés de noter les informations qu'ils collectent chez le client, sur papier ou éventuellement sur un *notebook*, puis de les redonner à leur assistant pour mise en forme ;
- l'incohérence des différentes applications de gestion représente une perte de productivité et une source d'erreurs. Cela entraîne une détérioration d'image vis-à-vis des clients. Si un client reçoit une relance de règlement de facture alors qu'il a déjà payé, il doute de la capacité du cabinet à gérer correctement des informations sensibles, qui exigent un traitement rigoureux, comme celles qui appartiennent aux domaines juridiques. Or cela arrive assez fréquemment, à cause de l'incohérence des référentiels concernant les clients entre le logiciel de facturation et celui de comptabilité. Il suffit que le règlement ne soit pas imputé sur le même compte que la facture, à cause du nombre de doublons dans les fiches et comptes clients ;
- la gestion des dossiers et de la base documentaire, présentée précédemment, ne donnant pas satisfaction, la recherche de documents et le suivi des dossiers est très difficile. La société qui a fourni ce logiciel n'envisage pas d'en faire une nouvelle version améliorant les fonctionnalités défectueuses ou absentes, car elle a décidé d'abandonner ce produit définitivement d'ici peu ;
- la base de données utilisée est très lente d'accès. Il n'est, cependant, pas envisageable de perdre les informations actuelles des dossiers clients ou de les saisir à nouveau dans une nouvelle application informatique, il est donc nécessaire de les transférer du système actuel vers un nouveau système ;

- il n'y a pas de gestion *workflow*. La gestion des agendas des collaborateurs est encore réalisée sur papier. Elle est donc difficilement partageable. L'assistant, qui assure l'accueil des clients au téléphone, a beaucoup de mal à savoir si une personne est présente ou non à un certain moment ;
- l'organisation actuelle ne permet pas de gérer le secrétariat en pool commun. Mais l'affectation des assistants à deux ou trois collaborateurs spécialistes d'un domaine juridique n'est pas optimale. En effet, dans la plupart des domaines, l'activité est saisonnière. Il y a donc des moments où les assistants d'un domaine disposent de temps libre, alors qu'à d'autres périodes, ils ont du mal à assumer toute la charge de travail. La modulation du temps de travail, dans le cadre de l'accord 35 heures, a en partie permis de pallier les incidences du phénomène de saisonnalité. Cependant, les dirigeants souhaiteraient aller plus loin, vers une organisation en pool de secrétariat et la mise en place d'un véritable *workflow* entre les avocats et les assistants, facilité par l'utilisation de l'informatique nomade.

Une première réunion a été organisée avec l'ensemble du personnel pour présenter les orientations des évolutions envisagées. Les avocats collaborateurs ont bien réagi aux annonces faites. Ils souhaitent depuis longtemps plus de flexibilité dans la gestion des informations et notamment ils demandaient depuis longtemps de disposer d'outils nomades et de communication avec le secrétariat.

Les assistants, par contre, ont plutôt mal réagi. Ils considèrent que les faire passer d'un secrétariat personnalisé à un pool de secrétariat correspond à une dévalorisation de leur fonction.

TRAVAIL À FAIRE

Aspect 1 - Gouvernance du système d'information

Les dirigeants du cabinet **JURY** vous demandent de leur rédiger un rapport permettant :

- 1) de leur apporter des éclaircissements concernant les avantages stratégiques qu'ils peuvent attendre d'un nouveau système d'information ;
- 2) de leur expliquer comment le problème doit être abordé afin que la mise en place du système soit couronnée de succès : de leur indiquer quels problèmes d'organisation et de relations humaines cela peut poser et de proposer des actions pour les résoudre.
- 3) Les dirigeants souhaitent également que vous leur donniez quelques pistes concernant les solutions techniques à mettre en œuvre dans le cadre du regroupement des sites, de l'introduction de l'informatique nomade et du *workflow*.

SA Locatout
57 rue de Grenelle
88012 Darnac

FICHE DE LOCATION

Date : 10/11/2014

Fiche n° : 1102887

Client n° :
7511

Bubois Jean
13 cité des Fleurs
75017 Paris

Location* : Du 13/11/2014 au 17/11/2014

Montant prévisionnel de : 336,00 € TTC (TVA à 20 %)

Assurance : Tiers A Dommage B x

Véhicule : 5572ZW88 Désignation : Peugeot 308

Km à la remise : 25543

Etat à la remise : RAS

Tarification du véhicule (par jour) :

Location : 45 € HT

Assurance : 11 € HT

Date retour :

Km au retour :

Etat retour :

Signature du client : J Bubois

* Tout dépassement sera facturé en plus