



Ainsi, Libercllic a vocation à rendre accessibles, à des prix compétitifs, des solutions informatiques qui s'appuient sur ces logiciels qui peuvent améliorer la performance des organisations.

### **L'organisation de Libercllic**

Libercllic est une Société Coopérative d'intérêt Collectif (SCIC). Au-delà de son objectif économique, Libercllic poursuit une utilité sociale : accompagner le développement technologique des PME-PMI, des collectivités territoriales et des associations de la région Nord Pas de Calais, en aidant leurs personnels (utilisateurs et informaticiens) à comprendre quels usages ils peuvent faire des logiciels libres, et à développer avec eux des solutions concrètes. La société contribue ainsi à tisser un réseau local solide de petites organisations performantes.

Le statut de SCIC permet de développer des activités commerciales et des activités non commerciales. Par exemple, et de plus en plus fréquemment, sont mis en place des ateliers informatiques pour apprendre à utiliser les logiciels libres.

### **Les prestations offertes**

Libercllic propose deux grandes catégories de prestations à ses clients :

- des solutions de réseau intranet ;
- des solutions de migration vers les suites bureautiques libres.

Ainsi, Libercllic installe les logiciels libres, assure les séances de formation nécessaires et propose un contrat d'accompagnement et un contrat d'assistance, incluant la fourniture des mises à jour.

#### **1- Le contrat d'accompagnement**

Un interlocuteur dédié de Libercllic passe deux jours par mois au sein de l'organisation cliente. Ces jours peuvent être dédiés à du conseil, en matière de choix techniques, de préconisations, de projets à mettre en place.

Ils peuvent être consacrés à des prestations d'ingénierie et de réalisation, concernant des évolutions des systèmes des clients, des configurations à mettre en place, ou des développements logiciels à réaliser. Ils peuvent enfin être utilisés pour de la formation. Ce contrat garantit une expertise de proximité, dans la durée. Coût mensuel : 1 000 € HT

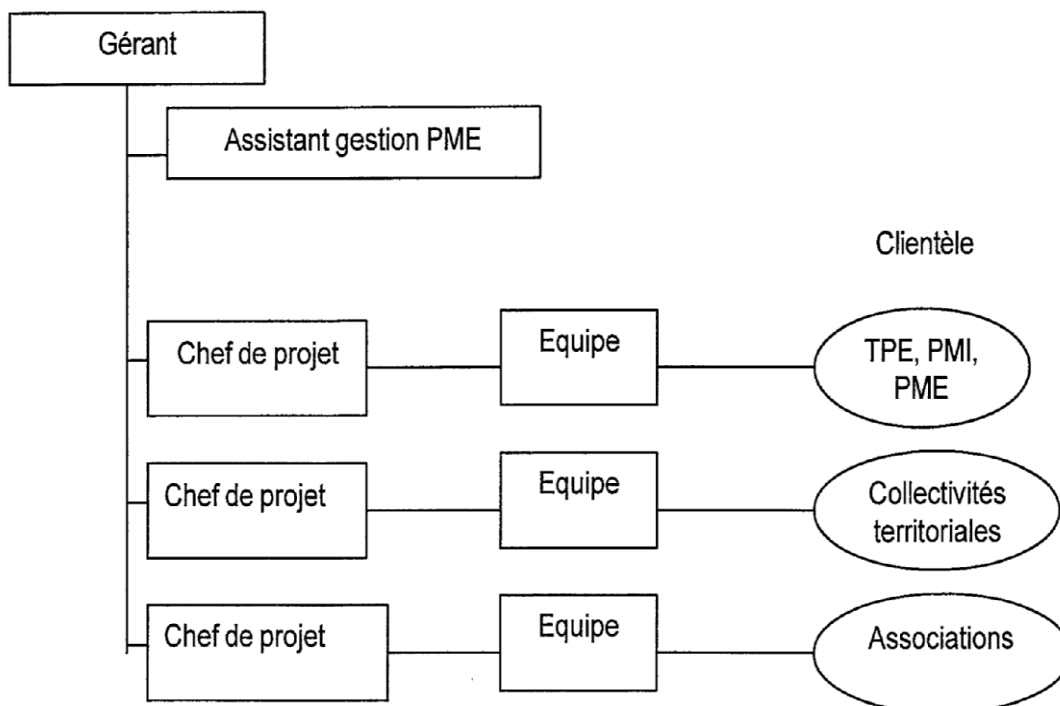
#### **2- Le contrat d'assistance**

Ce type de contrat complète le contrat d'accompagnement. Il s'agit d'un package de dix jours (70 heures) d'assistance technique informatique, à consommer sur une année.

Le client est libre de solliciter Libercllic sur tout domaine : conseil (choix d'une architecture, choix d'un logiciel), ingénierie (configuration à réaliser, développement, script de test à implémenter), formation (technique, ou utilisateur).

Cependant, le contrat d'assistance est avant tout adapté à de l'assistance pure : problème informatique, dépannage à réaliser, urgence informatique, sauvegarde à restaurer. Coût annuel : 5 500 € HT

### Organigramme de Libercllic



La demande de chaque client entraîne l'affectation d'une équipe à un projet. Chaque projet est animé par un chef de projet. Ce dernier constitue son équipe en fonction des besoins du client. La spécificité métier de chaque membre de l'équipe nécessite la mise en place de réunions de concertation afin de s'assurer de la cohérence entre l'action de chacun et le projet. En fonction des disponibilités du personnel, un salarié peut être affecté sur plusieurs projets en même temps. Un chef de projet peut avoir plusieurs projets en responsabilité.

Le gérant représente la société vis-à-vis des tiers. Il est en charge de prospecter les organisations susceptibles d'être intéressées dans la mise en place d'applications avec des logiciels libres. A l'aide de son assistant, il gère les fonctions administratives et financières (paie, ressources humaines, comptabilité) de Libercllic. Les chefs de projet maintiennent un contact constant avec le gérant. Ils font notamment remonter les besoins détectés par leur proximité auprès des clients.

### Composition du personnel de Libercllic

Au total, Libercllic regroupe 20 salariés. 18 salariés sont dédiés aux équipes de projet : 8 salariés à temps plein et 10 salariés à temps partiel.

**Cartographie des compétences des informaticiens dédiés aux projets**

Compétences Salariés	Bureautique	Intranet	Internet	Pédagogie	Management	Taux d'occupation (%)
1	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	100
2		Oui		Oui	Oui	100
3	Oui				Oui	100
4		Oui			Oui	100
5	Oui	Oui	Oui		Oui	100
6	Oui					100
7	Oui					100
8	Oui	Oui				100
9		Oui		Oui	Oui	80
10		Oui				80
11	Oui					60
12		Oui				60
13		Oui				50
14	Oui					50
15		Oui		Oui		50
16		Oui	Oui	Oui		50
17	Oui			Oui		30
18		Oui		Oui		10

Les salariés disposant de compétences managériales sont prioritairement affectés à la direction de projet.

**La nouvelle stratégie de Libercllic**

Fort de son succès, Libercllic souhaite élargir ses interventions vers un nouveau domaine d'activité stratégique : la conception, la réalisation et l'hébergement de solutions internet. L'entreprise pourrait ainsi compléter son offre auprès de la clientèle et proposer trois niveaux de prestations :

- Un site internet vitrine : une ou plusieurs pages web à consulter.
- Un site internet web 2.0 : des pages web interactives où l'internaute peut laisser des messages, commenter des informations.
- Un site internet avec commerce électronique : des pages web avec organisation d'un paiement en ligne.

Cette stratégie suppose l'acquisition de nouvelles compétences informatiques liées à l'internet que Libercllic ne maîtrise pas ou peu actuellement : programmeurs html et xml, concepteurs de page Web 2.0, spécialistes en paiement sécurisé en ligne.

**Entretien entre M. Libert, gérant, et M. Agile, son assistant**

**Libert** : « Monsieur Agile, je viens vous voir pour faire le point sur notre situation financière. »

**Agile** : « Nous devons quotidiennement faire face à des difficultés de trésorerie car nos clients nous paient beaucoup trop tardivement. Le délai moyen de recouvrement des créances clients s'établit actuellement à plus de 2 mois! »

**Libert** : « Il faudrait envisager une politique de relance systématique des mauvais payeurs. »

**Agile** : « Oui, mais en attendant, il faut rapidement rencontrer notre banquier pour envisager un mode de financement adapté. »

**Libert** : « Et pour ce qui concerne notre nouvelle stratégie, comment allons nous financer les achats d'équipements nécessaires ? »

**Agile** : « Il faut en effet financer l'acquisition d'un serveur. Cela suppose un investissement global d'environ 50 000 €. Quant aux salles de formation, cela ne posera pas de problème. Nous disposons de suffisamment de salles. En tout cas, il ne faut pas compter sur les associés. Ils ne sont pas disposés à renforcer les fonds propres. »

**Libert** : « Nous allons les réunir pour discuter avec eux afin de rechercher d'autres pistes de financement. »

### Données financières

- Chiffre d'affaires annuel : 560 000 €
- Montant de la dette : 10 000 €
- Nombre de parts sociales : 50
- Nombre de salariés associés : 20

### Répartition du capital social

Les salariés	20 000 €
Les collectivités publiques	6 000 €
Les entreprises	8 000 €
Les associations	6 000 €
OSEO	5 000 €
Crédit Mutuel	3 000 €
La CCI de Boulogne sur Mer	2 000 €
<b>TOTAL</b>	<b>50 000 €</b>

### Ressource 1 L'avènement des logiciels libres ou « open source »

Un logiciel libre est un logiciel dont la licence dite libre donne à chacun (et sans contrepartie) le droit d'utiliser, d'étudier, de modifier, de dupliquer, et de diffuser (donner et vendre) ledit logiciel. Richard Stallman a formalisé la notion de logiciel libre dans la première moitié des années 1980 puis l'a popularisée avec le projet GNU et la Free Software Foundation (F.S.F.). Les logiciels libres constituent une alternative à ceux qui ne le sont pas, qualifiés de « propriétaires » ou de « privateurs ».

Depuis la fin des années 1990, le succès des logiciels libres, notamment de GNU/Linux, suscite un vif intérêt dans l'industrie informatique et les médias.

Source: <http://fr.wikipedia.org>

## **Ressource 2      Le régime juridique de la Société coopérative**

Une Société Coopérative d'intérêt Collectif est une Société anonyme ou SARL qui associe autour d'un projet des acteurs salariés, des acteurs bénéficiaires (clients, usagers, riverains, fournisseurs, ...) et des contributeurs (associations, collectivités, etc.) pour produire des biens ou des services d'intérêt collectif au profit d'un territoire (géographique ou sectoriel).

Elle fonctionne selon les principes coopératifs, promeut des valeurs collectives et possède une dimension sociale. C'est une société coopérative de forme commerciale à but non lucratif. Sa fiscalité est identique à celle d'une entreprise classique.

La Société Coopérative d'intérêt Collectif (Scic) est une nouvelle forme d'entreprise coopérative qui :

- produit des biens ou services qui répondent aux besoins collectifs d'un territoire par la meilleure mobilisation possible de ses ressources économiques et sociales ;
- respecte les règles coopératives : répartition du pouvoir sur la base du principe 1 personne = 1 voix, implication de tous les associés à la vie de l'entreprise et aux décisions de gestion, maintien des résultats dans l'entreprise sous forme de réserves impartageables qui en garantissent l'autonomie et la pérennité ;
- a un statut de société commerciale SA ou SARL et, en tant que telle, fonctionne comme toute entreprise soumise aux impératifs de bonne gestion et d'innovation ;
- s'inscrit dans une logique de développement local et durable, est ancrée dans un territoire, et favorise l'action de proximité et le maillage des acteurs d'un même bassin d'emploi ;
- présente un intérêt collectif et un caractère d'utilité sociale garanti par sa vocation intrinsèque d'organiser, entre acteurs de tous horizons, une pratique de dialogue, de débat démocratique, de formation à la citoyenneté, de prise de décision collective., et par sa vocation d'organisme à but non lucratif.

L'ensemble des salariés peut être associé au capital de la coopérative. En tant qu'associé, chacun participe aux prises de décisions collectives via l'Assemblée Générale de la coopérative où il s'exprime à égalité de voix avec les autres associés. C'est l'assemblée des associés qui élit en son sein les administrateurs et les dirigeants de la coopérative.

Dans une SCIC, il faut obligatoirement et au minimum trois types d'associés :

- des salariés de la coopérative,
- des bénéficiaires,
- toute autre personne physique ou morale qui contribue par tout autre moyen à l'activité de la coopérative, notamment des collectivités publiques (dans la limite de 20 % du capital social de la SCIC), des entreprises, des associations, ou encore des bénévoles.

La SCIC doit être agréée par le préfet pour cinq ans. Elle doit tous les 5 ans faire examiner sa situation financière et sa gestion coopérative (révision coopérative).

**Source: <http://www.scic.coop/entreprise-cooperative.htm>**

### **Ressource 3      L'essor du commerce électronique**

Sur les trois premiers mois de l'année 2009, les ventes en ligne ont augmenté de +26% sur un an, contre +30% l'an dernier. Au total, le montant des ventes sur internet au 1<sup>er</sup> trimestre est estimé à 5,6 Mds d'€.

#### **La croissance des ventes en ligne résiste à la crise**

Au cours du dernier trimestre, les ventes sur internet ont poursuivi leur progression malgré la dégradation du contexte économique et le ralentissement du nombre de nouveaux internautes. Sur les trois premiers mois de l'année, les ventes en ligne ont augmenté de + 26 % sur un an, contre + 30 % l'an dernier. Au total, le montant des ventes sur internet est estimé à 5,6 milliards d'euros sur la période.

#### **Une croissance tirée par la forte poussée de l'offre : + 12 000 nouveaux sites marchands en un an**

Cette croissance s'explique en grande partie par le développement du nombre de sites. Après une année 2008 record en termes de nombre de sites marchands actifs, le rythme de progression des sites n'a pas faibli depuis le début de l'année. La multiplication des offres de produits et services sur internet s'est donc poursuivie. Au cours du trimestre, le nombre de sites marchands actifs a progressé de 32 %. On compte désormais plus de 52 000 sites marchands contre 39 600 il y a un an, soit 12 000 de plus.

Source : <http://www.fevad.com>

### **Ressource 4      La mission d'OSEO dans le développement des PME**

En appui des politiques nationales et régionales, OSEO finance et accompagne les PME dans les phases les plus décisives de leur existence. OSEO propose des solutions adaptées aux besoins de ces entreprises dynamiques à chaque fois que le marché ne répond qu'imparfaitement à leurs besoins.

OSEO a pour mission de soutenir l'innovation et la croissance des PME, l'objectif étant d'assurer une plus grande continuité dans la chaîne du financement de leurs projets, grâce à la complémentarité de ses trois métiers soutien à l'innovation, financement des investissements et du cycle d'exploitation en partenariat avec les banques et garantie des financements bancaires et interventions en fonds propres. [...] Une attention particulière est également portée aux entreprises de taille moyenne ou à fort potentiel de croissance, capables d'exporter avec des produits à forte valeur ajoutée.

Source : [www.oseo.fr](http://www.oseo.fr)

**Travail à faire :**

- 1. Qualifiez et expliquez la structure de Liberclik. Justifiez-la en termes de facteur de contingence. En vous référant à Mintzberg, quels mécanismes de coordination sont privilégiés dans ce cas précis ?**
- 2. Analysez le mode de gouvernance de l'entreprise et indiquez en quoi il est conforme à sa finalité.**
- 3. Identifiez et justifiez la nouvelle stratégie décidée par les dirigeants de Liberclik.**
- 4. Déduisez les problèmes de management qui vont découler de la stratégie choisie.**
- 5. Proposez des solutions que pourrait mettre en œuvre Liberclik pour faire face à ces problèmes. Justifiez vos choix.**
- 6. Proposez des solutions concrètes en termes de gestion des ressources humaines pour faire face aux besoins apparaissent. En vous appuyant sur Vroom, analysez l'impact possible de chaque solution sur la motivation des salariés.**