

SUJET

Le cas ALPHA

ALPHA est une P.M.E. française spécialisée dans la distribution de machines à café et à thé (avec capsules) ainsi que de fontaines à eau. Elle réalise un chiffre d'affaires d'environ 45 millions d'euros, concentre son champ d'action sur le territoire national et emploie 41 personnes. La P.M.E. détient une position de leader sur son secteur géographique, malgré la présence de deux concurrents en constante progression adoptant des approches commerciales plus agressives construites sur la notoriété de ses marques pour l'un, et sur l'avantage de prix pour l'autre.

De son côté, ALPHA développe une stratégie axée sur trois capacités stratégiques :

(1) Une variété de choix : 88 sortes de capsules de café et 25 sortes de capsules de thé sont disponibles. Deux types de machines à café automatiques sont proposés : la première, compacte, permet de réaliser des expressos un à un alors que la seconde, plus sophistiquée, est équipée d'une double buse et d'un système capuccino.

(2) Une rapidité de livraison : repose sur la proximité et la capacité de livrer chaque client dans un délai court, de 24 à 72 heures selon la disponibilité. La proximité s'appuie sur 7 unités de vente réparties sur les départements des Bouches du Rhône et du Vaucluse, en charge de la distribution, depuis la prise de commande jusqu'à la livraison.

(3) Un service après-vente réactif et compétent : les techniciens de maintenance sont formés par le fournisseur des machines à café/thé et des fontaines à eau distribuées par ALPHA.

ALPHA traite avec trois types principaux de clients : des entreprises (P.M.E., E.T.I. et quelques T.P.E.), des collectivités locales et quelques associations loi 1901. Au sein du contexte fortement compétitif dans lequel elle opère, l'entreprise compte sur ses capacités stratégiques de variété, rapidité et réactivité pour fidéliser et développer sa clientèle.

En termes de structures organisationnelles, le siège social de la PME ALPHA est situé à Aix en Provence. On y trouve la direction générale (D.G.) et les principales directions fonctionnelles, parmi lesquelles :

- la direction commerciale (D.C.) en charge de définir la politique tarifaire des produits, d'allouer les objectifs commerciaux aux unités de vente et de coordonner la négociation des contrats avec les fournisseurs et les clients ;

- la direction administrative et financière (DAF) qui regroupe la comptabilité, la fiscalité et les responsabilités relatives à la maintenance et à l'évolution du système d'information. Pour cela, un technicien informaticien est subordonné à la DAF. Il est sous contrat à durée indéterminée dans la PME, régulièrement assisté d'un stagiaire ingénieur ;

- la direction technique (D.T.), principalement en charge de la relation opérationnelle avec les fournisseurs et de la logistique.

Par ailleurs, 7 unités de vente, réparties sur les départements des Bouches-du-Rhône et du Vaucluse, ont en charge de la prospection, la réception, la livraison et la facturation des commandes. Elles reportent à la direction commerciale qui leur fixe des objectifs de marge ainsi que de fidélisation et de développement de la clientèle.

Concernant le système d'information (SI) de l'entreprise ALPHA, il s'est constitué au fil du temps, par juxtaposition d'un ensemble d'applications achetées sur le marché et mises en place dans une approche purement pragmatique de recherche d'efficacité. En l'occurrence, les principaux éléments du portefeuille d'applications sont les suivants :

- la direction commerciale et les 7 unités de vente sont intégrées via le module E.R.P. gestion commerciale V17.00 de WaveSoft, éditeur spécialisé dans les T.P.E. et P.M.E. Avec son extension multi-sites, ce module réalise notamment une codification automatique des fichiers clients, la gestion du circuit de vente (devis, commande, livraison et facture) et la mise à jour des états d'avancement des commandes ;

- le module gestion commerciale communique lui-même avec les modules de comptabilité et d'états financiers, achetés par ALPHA au même éditeur WaveSoft. Ils permettent notamment de gérer en quasi temps réel l'ensemble des moyens de paiements (avec génération automatique des écritures comptables) ainsi que l'impôt, les déclarations, les comptes et les résultats ;

- de son côté, la direction technique bénéficie d'un logiciel de gestion logistique soutenant la réception des stocks, leur conditionnement ainsi que la gestion des stocks physiques et informationnels. Ce logiciel est interfacé avec le module de gestion commerciale mais la solution mise en place est peu opérationnelle (durée d'échange des données importante) et ne permet pas une automatisation.

Les trois modules E.R.P. WaveSoft ont été acquis récemment (en 2012 pour la direction commerciale et en 2013 pour la direction administrative et financière), alors que la direction technique a été dotée de son logiciel en 2006.

Aujourd'hui, la direction générale s'alarme :

(1) elle observe d'une part une progression inquiétante de ses deux concurrents sur son secteur géographique (Bouches-du-Rhône et Vaucluse). Certains de ses clients (deux associations et une PME en forte croissance) ont d'ores et déjà décidé de traiter avec la concurrence en ne renouvelant pas leur contrat avec ALPHA. En cela, l'objectif de fidélisation de la clientèle n'est pas atteint. Il apparaît essentiel d'axer les efforts de la P.M.E. sur cet axe prioritaire, en l'articulant à celui de développement de la clientèle ;

(2) elle constate d'autre part que sa capacité stratégique de rapidité de livraison doit être renforcée. En effet, la garantie de livraison entre 24 et 72 heures est mise à mal. Ceci semble tout d'abord dû à des problèmes de communication entre les directions commerciale et technique. Les problèmes de rapidité de livraison semblent également provenir d'une absence d'interopérabilité entre les systèmes d'information des fournisseurs et ceux des directions commerciale et technique. En pratique, ceci conduit les acteurs à fréquemment communiquer par téléphone et échanges de mails et fichiers, allongeant les délais de traitement des commandes.

La direction générale de la P.M.E. fait appel à une société de conseil marseillaise - Conseil SI Prado - spécialisée dans la modernisation des systèmes d'informations. Après un mois et demi sur sites, Conseil SI Prado recommande à ALPHA d'acquérir un C.R.M. (Customer Relationship Management ou Gestion Relation Clientèle) afin de gérer plus efficacement sa clientèle. Elle préconise également l'achat d'un module E.R.P. (Enterprise Resource Planning ou Progiciel de Gestion Intégré) dédié à la logistique, en prévoyant un interfaçage avec les systèmes logistiques des fournisseurs de la P.M.E.

Stagiaire au sein de la direction commerciale, vous êtes chargé de réaliser à votre tour un diagnostic du système d'information de la société ALPHA puis de produire une réflexion autour de l'évolution et l'amélioration de son système d'information.

Travail demandé

Etudiant d'une école de Management, vous avez été recruté pour un stage de 6 mois chez ALPHA.

Quatre mois que vous travaillez dans l'entreprise et la Direction Générale vous sollicite pour l'aider à apprécier la pertinence du projet SI pour la PME.

Même si ALPHA a déjà fait appel à une SSII, la Direction Générale apprécie votre sérieux, votre sens critique et recherche l'objectivité de votre diagnostic.

Parmi les interrogations auxquelles vous devez apporter des éléments de réponse, deux axes majeurs sont identifiés :

- Etude de l'existant (6 points)
- Analyse des préconisations du cabinet Conseil SI Prado (6 points)

Par ailleurs, la prise en charge de l'équipe projet vous est confiée. Vous devez définir sa constitution et présenter clairement ses différentes missions. (6 points).

Enfin, ALPHA souhaite bénéficier de vos compétences, pour réfléchir à une prochaine étape dans l'évolution de son SI : vous formulez deux propositions (2 points).

Votre travail doit être présenté de façon claire et structurée de manière à ce que chaque « question » puisse être évaluée.