



1900005

DSCG

SESSION 2019

## UE5 - MANAGEMENT DES SYSTÈMES D'INFORMATION

**Durée de l'épreuve : 3 heures - Coefficient : 1**

Document autorisé : Aucun.

Matériel autorisé : Aucun.

Document remis au candidat : Le sujet comporte 7 pages numérotées de 1/7 à 7/7.

**Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.**

### Présentation du sujet

Le sujet se présente sous la forme de 3 dossiers indépendants

|  |                         |
|--|-------------------------|
| Page de garde .....  | page 1                  |
| Présentation du sujet .....  | page 3                  |
| DOSSIER 1 - Urbanisation du SI .....   | (6 points) ..... page 4 |
| DOSSIER 2 - Alignement stratégique du SI .....                                     | (7 points) ..... page 4 |
| DOSSIER 3 - Pilotage du changement .....   | (7 points) ..... page 5 |
| Annexe 1 - Information sur l'indicateur Net Promotor Score (NPS) .....             | page 5                  |
| Annexe 2 - Information sur la solution Planning & Tracking éditée par Aleth .....  | page 5                  |
| Annexe 3 - Information sur les fonctions « achat » et « approvisionnement » ...    | page 6                  |
| Annexe 4 - Intervention de Mme R. Surcouf (gestionnaire - approvisionnement) ..    | page 6                  |
| Annexe 5 - Intervention de M. J. Cartier (ingénieur - maintenance informatique) .. | page 7                  |
| Annexe 6 - Récapitulatif des acteurs de l'écosystème SOLIDOR .....                 | page 7                  |

#### AVERTISSEMENT

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes, vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement dans votre copie.

#### SUJET

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie.

### Cas SOLIDOR

L'entreprise de nationalité française SOLIDOR intervient sur un secteur confronté à une concurrence agressive et innovante, celui de la lingerie féminine. Elle intervient à la fois comme producteur et comme distributeur. Elle est franchisée et cherche à faire évoluer sa stratégie pour la permettre d'affronter l'arrivée de nouvelles franchises avec des offres sophistiquées portées par des prix tirés vers le bas. Fondamentalement, SOLIDOR aimerait ajuster son offre en développant des lignes « modes », féminines et exotiques, tout en amorçant une baisse significative de ses prix.

Le cœur de cible de cette entreprise est celui des femmes de 30 à 45 ans et sa stratégie marketing tourne autour de concepts qui restent chers à SOLIDOR comme le raffinement, la séduction et le glamour. Afin de veiller à bien fidéliser sa clientèle, la marque se concentre donc sur le conseil et l'écoute, la personnalisation des relations et l'évaluation de la satisfaction des clients.

De plus, dans une optique de croissance à l'international, SOLIDOR vient de racheter une douzaine de magasins en Europe qui sont désormais présents et actifs sous son enseigne. Dès lors, le réseau SOLIDOR compte quelques 123 boutiques franchisées qui sont toutes situées en centre-ville ou en galerie de centre commercial avec 7 d'entre elles localisées en Belgique. Enfin, SOLIDOR révisé et étend son réseau d'approvisionnement et de fournisseurs sachant que plus de 4000 commandes d'achats sont effectuées

chaque année et le réseau de fournisseurs est désormais composés de 54 entreprises qui doivent s'engager à respecter une charte éthique et de qualité qui est essentielle pour la communication de SOLIDOR.

Concernant les technologies de l'information (TI), les systèmes d'information (SI) et l'équipe de la direction des systèmes d'information (DSI), l'entreprise les installe au cœur de sa nouvelle dynamique stratégique. Dans sa démarche d'urbanisation, l'entreprise concentre notamment ses efforts sur les métiers du marketing et sur ceux de la Supply Chain (SC). Tout d'abord, concernant le marketing, la DSI a introduit un outil de type CRM (Customer Relationship Management) afin d'améliorer les processus de caractérisation et de fidélisation de sa clientèle. Elle décide également de mettre en place un indicateur de type NPS (Net Promotor Score) permettant d'évaluer la fidélité de la clientèle et de mesurer son taux de satisfaction à partir de notes proposées par les clients elles-mêmes (annexe 1).

Ensuite, concernant la problématique Supply Chain, la DSI a fait le choix d'une nouvelle solution Aleth Planning & Tracking en mode Software-As-A-Service (SaaS) qui est développée par Aleth (annexe 2). Cette solution a pour objet d'optimiser le suivi de ses flux et d'améliorer la collaboration entre ses équipes achats/approvisionnement et les fournisseurs (annexe 3). Notons aussi, comme le précise M. de la Bourdonnais qui est le fondateur de l'éditeur Aleth, que « Dans un contexte de forte concurrence et d'accélération des cycles de vente, il est essentiel d'adopter une démarche d'intégration de sa Supply Chain, de la conception du produit à sa livraison en entrepôt. L'intégration favorise une amélioration de la coordination des acteurs et des activités et une augmentation de la fluidité des flux d'information et de matériels. Elle soutient significativement la stratégie de croissance de l'entreprise ».

Aujourd'hui, fin 2019, les résultats obtenus par SOLIDOR l'encouragent clairement à poursuivre dans cette voie. En effet, 10 mois seulement après l'introduction des systèmes marketing et supply chain, le réseau a enregistré une forte croissance et constate une augmentation des volumes comprise allègrement la baisse sensible des marges.

Toutefois, M. D. Trouin le dirigeant de SOLIDOR et son équipe de direction ont bien conscience que l'évolution du SI est susceptible d'affecter les routines organisationnelles ainsi que les pratiques de travail des collaborateurs et donc d'entraîner de probables résistances au changement (annexe 4 et annexe 5). M. D. Trouin estime donc qu'un pilotage opérationnel du changement technologique, adapté aux spécificités du contexte, est tout à fait nécessaire et opportun pour confirmer les premiers et encourageants résultats financiers.

Dans le même temps, ce même dirigeant a engagé un travail de réflexion et considère désormais que, concernant la planification de ce projet de pilotage opérationnel du changement (PPOC) :

- la phase A (collecte d'informations et réflexion sur les dispositifs envisageables) pourrait durer 2 mois et commencer dès le 1er janvier 2020 ;
- la phase B (décision) pourrait durer 1 mois et commencer après la phase A ;
- la phase C (déploiement du dispositif retenu) pourrait durer 2 mois et commencer après la phase B ;
- la phase D (information des collaborateurs sur le dispositif retenu) pourrait durer 3 mois et commencer également après la phase B ;
- et, enfin, les phases E (ateliers liés au dispositif retenu) et F (évaluation des ateliers et propositions de correction) pourraient durer respectivement 4 et 2 mois et commencer respectivement après les phases D et E.

Face à ces problématiques et enjeux, en tant que stagiaire intégré au sein de la DSI de SOLIDOR, M. D. Trouin le dirigeant de l'entreprise vous charge d'un travail de réflexion et de proposition sur les trois dossiers majeurs que sont l'urbanisation, l'alignement stratégique et le pilotage du changement.

## **DOSSIER 1 - URBANISATION DU SI**

*6 points*

Travail à faire

1. Pourquoi une démarche d'urbanisation du SI est-elle, dans ce cas, opportune et pertinente ?
2. Cartographier les processus des deux métiers (le marketing et les achats / approvisionnement) ciblés par la démarche d'urbanisation du SI de SOLIDOR.
3. Proposer une représentation graphique synthétique (par exemple un diagramme d'Ishikawa ou un diagramme « en arrêtes de poisson ») du processus d'urbanisation du SI de SOLIDOR ayant pour objectif l'augmentation des volumes des ventes ?

## DOSSIER 2 - ALIGNEMENT STRATÉGIQUE DU SI

7 points

Travail à faire

1. En vous basant sur le modèle d'alignement stratégique, que vous rappellerez simplement, il vous est demandé d'analyser l'adéquation entre la stratégie de SOLIDOR et sa stratégie SI.
2. Vous rappelez ce que sont des outils de type ERP et CRM, vous montrerez en quoi le déploiement d'un outil CRM associé à un NPS vous semble adapté aux objectifs stratégiques.
3. Après avoir expliqué ce qu'est le mode SaaS, sur lequel est basé la solution Planning & Tracking développée par Aleth, vous en expliquerez simplement les forces et faiblesses.
4. Quelles suggestions pourriez-vous faire à la DSI de SOLIDOR notamment en termes de suivi de la qualité de ses activités ?

## DOSSIER 3 - PILOTAGE DU CHANGEMENT

7 points

Travail à faire

1. Dans quelle mesure, déployer une démarche de pilotage du changement chez SOLIDOR vous semble-t-il pertinent et quelles évolutions en terme de pratiques de travail vous semblent importantes à envisager à la suite du déploiement de la solution Aleth Planning & Tracking ?
2. Dans une perspective d'accompagnement des effets de résistance, quels types de dispositifs de pilotage du changement pourraient être mis en œuvre au sein de SOLIDOR ?
3. Représenter le diagramme de Gantt du projet en 6 phases (PPOC) ébauché par le dirigeant de SOLIDOR et en spécifiant la durée totale minimum (en mois) et sa date de fin (au plus tôt).

### ANNEXE 1 - Information sur l'indicateur Net Promotor Score (NPS)

Le Net Promotor Score est un indicateur de fidélité client développé par Fred Reichheld en 2003. Il a pour objectif de déterminer un score permettant d'évaluer la satisfaction client en mesurant la propension des clients à recommander un produit et/ou une marque. Ainsi, grâce au NPS, il est possible de calculer les pourcentages des clients dits « promoteurs » et « détracteurs » qui se différencient des clients de type « neutres ». Les promoteurs sont ceux qui sont prêts à recommander le produit ou la marque. Ils sont considérés comme très satisfaits et fidèles. À l'inverse, les détracteurs sont moyennement ou pas satisfaits. Les efforts doivent porter sur les clients satisfaits et moyennement satisfaits, pour parvenir à transformer ces derniers en promoteurs. Le NPS est un outil qui peut servir également à évaluer le retour sur l'investissement de la qualité de l'expérience vécue par les clients.

### ANNEXE 2 - Information sur la solution Planning & Tracking éditée par Aleth

En termes de réseau d'approvisionnement et de fournisseurs, SOLIDOR devait mieux se soucier de faire collaborer les responsables des fonctions achats, approvisionnement et les fournisseurs car il fallait assurer un suivi des commandes plus performant. En termes technologiques, et applicatifs, SOLIDOR devait permettre en considération les trois objectifs principaux suivants :

1. Centraliser les informations permettant le suivi des flux import c'est-à-dire de la conception du produit à sa réception en entrepôt.
2. Homogénéiser et intégrer les informations issues de partenaires différents – même s'il s'agit principalement de fournisseurs – pour assurer un suivi de l'ensemble des flux en temps réel.
3. Améliorer ses capacités de reporting notamment en déployant une solution de planification (planning) et de suivi (tracking) des commandes et des stocks.

La solution Aleth Planning & Tracking (travail collaborative et collaborative) en mode SaaS développée par l'éditeur français Aleth est interfacée à l'ERP (Entreprise Resource Planning) de SOLIDOR, plus précisément à ses modules comptabilité-finance et gestion de production. Cette solution permet de centraliser les données, de mettre en cohérence les processus et de mettre en relation l'ensemble des partenaires de la chaîne d'achats/approvisionnement et les fournisseurs. Il est ainsi possible que les fournisseurs informent les équipes de SOLIDOR de la fin de la production et de la livraison de la marchandise au transitaire. Tous les commentaires et documents d'import sont alors transmis par les différents acteurs et centralisés sur Aleth Planning & Tracking. Les équipes peuvent dès lors suivre l'avancement du planning en temps réel tout en bénéficiant de reporting générés automatiquement par le système d'information.

### **ANNEXE 3 - Information sur les fonctions « achat » et « approvisionnement »**

Il est généralement admis que les achats renvoient à l'ensemble des opérations permettant à l'entreprise de disposer des biens et services nécessaires à son activité. Ils reposent sur l'analyse de la négociation et l'optimisation du choix du ou des fournisseurs, des prix et de la qualité des biens et services proposées, des coûts (achats, stockage) et des délais. Il est aussi admis que l'approvisionnement recouvre l'émission des commandes, le contrôle de réception, la gestion des flux et des stocks ainsi que le règlement des factures.

De plus, pour une mise en perspective opérationnelle de ces deux fonctions étroitement liées, selon Caby-Guillet et al. (2007, p. 176), « les achats et les approvisionnements représentent les deux fonctions majeures qui régissent les rapports entre un distributeur et ses fournisseurs. La système des achats permet de sélectionner et négocier avec les fournisseurs qui, in fine, seront retenus par le distributeur. Le système des approvisionnements permet ensuite d'alimenter les transferts de biens et services en fonction des besoins en réassortiment formulés par les distributeurs, vus comme les clients des fournisseurs. Ces deux dispositifs sont indissociables l'un de l'autre. Les achats permettent d'initialiser les flux de transactions qui seront ensuite alimentés par les approvisionnements » (Caby-Guillet, L., Clergeau, C., de Corbière, F., Dominguez, C. et Rowe, F., (2007), Entre achats et approvisionnements, Revue Française de Gestion, 173,4, pp. 171-181).

### **ANNEXE 4 - Intervention de Mme R. Surcouf (gestionnaire - approvisionnement)**

Madame Surcouf est gestionnaire approvisionneur chez SOLIDOR, et représentante syndicale dans son secteur. Parmi ses principales attributions professionnelles, elle doit d'une part veiller à la conformité de l'approvisionnement selon les conditions négociées par l'acheteur auprès des fournisseurs, d'autre part réaliser les plannings de livraisons et les faire parvenir aux fournisseurs et enfin, réaliser le reporting des états de l'approvisionnement et des capacités des fournisseurs.

Utilisatrice d'Aleth Planning & Tracking, elle exprime clairement son sentiment vis-à-vis du système : « C'est compliqué. L'adaptation est difficile. C'est une nouvelle méthode de travail à mettre en œuvre et on – fonction achats et fonction approvisionnement – doit tous la respecter. Avant le P&T, on avait une gestion différente du travail ; on fonctionnait principalement à partir de fichiers Excel avec les fonctions achat et logistique et on communiquait par mails et au téléphone avec nos fournisseurs. C'est sûr, c'était peut-être moins « centralisé », moins « numérisé », mais par rapport à ma logique personnelle, ça marchait bien ! Vous savez, ça fait 13 ans que je suis à l'approvisionnement chez SOLIDOR et j'ai toujours été performante ! Ou du moins, personne n'est jamais venu me dire que je ne l'étais pas ! Grâce à mon expérience, je connais parfaitement le mode de fonctionnement de l'approvisionnement, donc peut-être que je ne suis pas comme quelqu'un qui n'est là que depuis un an ou deux et qui a besoin de voir la totalité du processus. Alors, confier toutes les données au système et partir du principe qu'il est fiable, que rien ne sera jamais perdu... Moi, je suis un peu dubitative. Du

coup, j'ai tendance à continuer à remplir mes fichiers Excel pour être sûre que s'il y a un problème, je pourrais continuer à suivre les affaires en cours ».

En tant que représentante syndicale, Madame Surcouf décrit également avec sincérité l'état d'esprit des collègues qu'elle rencontre régulièrement : « certains se sentent clairement et également d'épuisement général et de découragement. Les personnes avec lesquelles j'ai pu en discuter m'ont rendu compte, souvent de façon très émotive. Elles se sentent mises sous pression, elles ont le sentiment qu'on leur demande de tout changer dans leurs pratiques de travail, sans vraiment leur expliquer comment faire au quotidien, sur le terrain ».

### **ANNEXE 5 - Intervention de M. J. Cartier (ingénieur - maintenance informatique)**

M. Cartier est ingénieur, il est en charge de la maintenance informatique au sein de la DSI de SOLIDOR. À ce titre, il a la responsabilité du diagnostic des équipements et de leur réparation / correction. Dès lors, il est en contact direct et permanent avec les utilisateurs finaux (end users) du nouveau système Planning & Tracking édité par Aleth et déployé au sein de SOLIDOR.

Il s'exprime ci-après sur ce qu'il observe sur le terrain face à ce nouveau système : « Généralement, les personnes sont de bonne volonté ! Elles ont compris l'utilité du système mais ne sont pas en confiance. Elles ont le sentiment que tout est compliqué dès lors qu'il s'agit de s'en servir. Je pense que, pour certaines, elles craignent de ne pas avoir les compétences. C'est vrai qu'on leur demande un savoir-faire supplémentaire : savoir interagir avec le système, comprendre son « langage », les acronymes, les nomenclatures de saisie, tout ça n'est pas si simple au final ! Et puis elles savent bien que si elles font une erreur dans la saisie, cela aura un impact sur l'ensemble de la chaîne donc elles se mettent un peu la pression... Bref, l'apprentissage n'est pas simple ».

### **ANNEXE 6 - Récapitulatif des acteurs de l'écosystème SOLIDOR**

M. D. Trouin (Dirigeant SOLIDOR).

M. de la Bourdonnais (Fondateur de l'éditeur Aleth).

Mme R. Surcouf (Gestionnaire-Approvisionnement).

M. J. Cartier (Ingénieur - Maintenance informatique).