

**Objectif : Découvrir l'entreprise, sa stratégie et son SI, puis réfléchir à son alignement stratégique :
Cas Société Primabois**

**Découvrons l'entreprise Primabois !
Son organisation, sa stratégie et l'existant de son SI.**

(La présentation du fonctionnement de cette société est volontairement simplifiée pour cette exploitation pédagogique) .

Historique

La société Primabois est une SA spécialisée dans la construction de maisons en bois. Elle a été créée en 2001 à La Rochelle sous l'impulsion d'un entrepreneur soucieux de développement d'habitat éco-durable. Son périmètre d'action est essentiellement localisé au sud de la Charente-Maritime.

Sa mission est de répondre aux demandes de clients, désireux d'acquérir un habitat sain, durable et économique, dans le respect de la réglementation thermique en vigueur (RT2020). L'entreprise souhaite obtenir le label Énergie-Carbone qui entrera en vigueur en 2025.

La société dispose d'une gamme de 5 modèles de maisons permettant de répondre au mieux à leurs différentes cibles. La gamme My EcoBois a été conçue et imaginée pour proposer des maisons totalement dans l'air du temps de style design, traditionnel ou contemporain. Ces modèles sont peu personnalisables. Le coût compétitif des matériaux, la rapidité de construction, la résistance et la durabilité du bois sont des avantages que les clients apprécient.

Voici deux de ses cinq modèles.

Life



Life, une maison accessible de 58 à 80 m².
Version 1 à 3 chambres, à partir de 109 900 €.
Une maison en bois répondant aux normes "RT 2020"

Kotibé

Kotibé, une maison harmonieuse et authentique allant de 58 à 93 m².
Version 1 à 4 chambres.
Une maison en bois répondant aux normes "RT 2020"



Depuis 2001 la société s'est développée, elle compte aujourd'hui 45 salariés répartis sur les agences commerciales de La Rochelle et Niort, l'atelier de fabrication de Niort ainsi qu'au siège de la société situé à La Rochelle.

L'entreprise est organisée selon l'organigramme qui se trouve en pièce jointe.

Activités

La gamme de maisons en bois est fabriquée au sein de l'atelier situé à Niort. La société Primabois assure une qualité optimale de construction par la qualité de ses équipes et de sa logistique, et la maîtrise du budget des clients.

La partie commerciale et la partie administrative/qualité/RH sont pilotées depuis le siège de La Rochelle. Chacune des agences (celle de La Rochelle et celle de Niort) dispose d'un ou plusieurs conseillers commerciaux et d'équipes d'ouvriers spécialisés dans la construction bois, chaque équipe est dirigée par un conducteur de travaux. Les conducteurs de travaux et leurs équipes dépendent du département Logistique et Support dont la cellule de pilotage (gestion du stock et du parc automobile) se situe au siège. Les conseillers commerciaux sont sous la responsabilité du directeur commercial. Les architectes sont regroupés au sein d'un bureau d'études situé au siège de la société.

La DSI localisée au siège gère le système d'information de la société, une division est chargée plus particulièrement de la gestion de l'infrastructure technique de la société (gestion du parc, sécurité du SI, déploiement des applications ...).

Son parc informatique est composé de 45 postes et 2 serveurs (hébergeant l'application de gestion comptable & paie, l'application de gestion commerciale) et une flotte de 6 tablettes mobiles pour les conseillers commerciaux et les conducteurs de travaux. La gestion de ce parc est confiée à une division rattachée à la DSI, pilotée par un ingénieur système (responsable des techniciens), il a 4 techniciens sous sa responsabilité.

Organisation des travaux

Les conseillers commerciaux sont chargés de trouver de nouveaux clients, notamment lors de démarches téléphoniques ou visites. Ils récoltent des informations sur d'éventuels prospects, les notent (ou pas) dans un fichier *Excel*. Parfois, ils ne tirent aucun avantage de cette connaissance car ils n'exploitent pas suffisamment ces informations par manque de temps pour les enregistrer dans le système d'information.

Souvent, ce sont les futurs clients qui prennent contact avec Primabois pour obtenir un devis. Les demandes de devis se font soit en direct via le portail internet soit par appels téléphoniques ou mails. Les conseillers commerciaux rendent visite aux prospects pour affiner leurs demandes, réaliser un plan de la maison en 3D si des modifications des modèles de base sont demandées par le prospect. Les conseillers commerciaux sont chargés d'établir le devis et de la négociation commerciale.

Si le client est intéressé, les commerciaux passent ensuite le relais aux architectes (pour la partie étude détaillée et la validation de la faisabilité technique du projet). Il arrive que les architectes, surbookés, tardent à donner suite à la demande du client qui est alors susceptible de signer un contrat avec un concurrent.

Quand la vente est conclue avec le client, le conseiller commercial prépare le contrat (grâce à un logiciel de traitement de texte) qu'il fait signer au client. Le projet est confié à un conducteur de travaux qui pilote la construction.

Une fois la construction terminée, le conseiller commercial se charge de la livraison de la maison auprès du client. Il arrive que le projet ait évolué depuis la signature du contrat entre le conseiller commercial et le client. En effet, de nouvelles normes peuvent apparaître concernant la sécurité, l'isolation thermique et acoustique, ainsi que les risques d'incendie, ou bien l'architecte peut détecter une anomalie dans le dossier présenté par le conseiller commercial. Cela peut imposer des coûts supplémentaires et des contraintes dans le choix des matériaux et des techniques de construction. Le client n'est pas toujours d'accord de payer le montant demandé lors de la livraison (par exemple s'il estime que les travaux ne sont pas complètement terminés). Le conseiller commercial doit alors négocier pour obtenir le montant restant dû, ou trouver un autre terrain d'entente. Il gère les éventuelles réserves voire les litiges. Il sert d'interface entre la comptabilité et le client pour les aspects facturation et suivi du paiement.

Système d'information

A la suite de l'ouverture de l'agence de Niort en 2019, l'informatique a été repensée et de nouveaux logiciels ont été achetés auprès d'éditeurs ou ont été développés par une ESN, OYO, située à Rennes. Seul le logiciel de gestion des achats datant de 2015 n'a pas été remplacé.

Liste des logiciels :

Gestion des devis et des ventes

- Le logiciel AutoCad qui est un logiciel de Conception Assistée par Ordinateur (CAO) permet de réaliser des plans 2D et 3D. Il n'est lié à aucun autre logiciel de l'entreprise.
- Le logiciel de gestion des devis *Toltek* a été développé par le responsable informatique.
- Celui des ventes *Sales* et celui des stocks *Stock* ont été développés par OYO.

Les ventes enregistrées dans les locaux de l'entreprise sont saisies dans *Sales*. Certaines sont directement saisies sur des tablettes par les commerciaux (application *Sales* Android développée récemment) lors des visites. *Sales* permet également la génération et l'édition des factures. Le SI actuel de Primabois oblige les commerciaux à saisir chaque soir dans *Sales* les données traitées dans la journée (il n'y a pas de traitement en temps réel des devis ou commandes clients par exemple).

Lorsqu'un client demande à personnaliser son projet, le SI actuel ne permet pas de le faire de manière automatisée : le commercial ou l'architecte doit rédiger un document dans un logiciel de traitement de texte, et joindre ce document au dossier informatisé du client.

Gestion des achats et des stocks

- Le logiciel de gestion des achats de matériaux ou matériels, *FlowIn*, développé par le responsable du service informatique, contient les informations sur chaque article (référence, intitulé, description) ainsi que son stock prévu (qui dépend des commandes de vente et d'achat). La plupart des marques des fournisseurs renouvelant chaque année leurs références, le catalogue des achats de la société Primabois intègre plusieurs centaines d'articles. Le logiciel au fil du temps est devenu de plus en plus lent.

Le stock réel n'est pas géré par ce logiciel mais par le logiciel *Stock*.

Chaque nuit, un planificateur dans *FlowIn* calcule les besoins en fonction du stock (*Stock*), génère les commandes d'achat et les envoie aux fabricants (après validation par le service Gestion du stock) par EDI ou par mail. Le bon de commande d'achats est envoyé par EDI à l'atelier de fabrication.

Les articles commandés sont livrés à l'atelier de fabrication. Une personne est chargée chaque matin de vérifier que la livraison correspond à la commande, imprime un état des livraisons et le transmet au service Gestion des stocks par EDI. Les livraisons sont validées dans *FlowIn* par le service Gestion des stocks. Toute réception ou livraison de marchandises entraîne une saisie manuelle dans *Stock*, réalisée en fin de journée. En effet, des connecteurs, appelés interfaces, ont été créés permettant à *FlowIn* de lire les données de *Stock*, mais pas de les modifier.

Il arrive que l'atelier de fabrication soit en rupture de stock de certains produits. Il en informe alors la cellule pilotage de La Rochelle par téléphone et mail. Celle-ci doit faire le nécessaire auprès des fournisseurs le plus rapidement possible pour ne pas retarder les livraisons.

Gestion des ressources humaines

- *Payfit* : logiciel de gestion des ressources humaines fourni par une ESN (TDI à La Rochelle). Cet outil est mis à jour périodiquement et convient assez bien aux besoins de la société.

Gestion financière

- La comptabilité générale et de gestion est assurée par le logiciel Abby fourni par une ESN (TDI à La Rochelle). Ce progiciel est fréquemment mis à jour. Il n'y a pas de liaison d'une part entre Abby et d'autre part *Sales* et *FlowIn* dans lesquels figurent respectivement les commandes / factures de ventes et les commandes d'achats. Les factures de ventes sont ressaisies manuellement et les paiements des clients sont enregistrés au fur et à mesure dans Abby.

Les données de Payfit sont transférées automatiquement dans Abby.

- Logiciels de bureautique : Suite Office 365 (*Excel*, PowerPoint, Word, *Excel*, Publisher). Des tableaux et graphiques croisés dynamiques ont été créés dans *Excel* pour analyser les ventes et les achats (données provenant de *Sales* et *FlowIn*).

Gestion des matériels

- Lorsque le conducteur de travaux a besoin d'un matériel (ex : tracto-pelle), il doit le réserver au moins 15 jours à l'avance sur une application intranet. Si, pour des raisons météorologiques, les travaux ne peuvent avoir lieu le jour prévu, il est impossible de modifier cette réservation. Une nouvelle réservation doit être saisie, qui ne fait pas le lien avec la réservation précédente.

Ces logiciels sont majoritairement des applications Windows (clients lourds).

La maintenance des applications est assurée par le service informatique. Faute d'un nombre suffisant d'employés, le service est dans l'incapacité de développer de nouveaux outils et peine à assurer la maîtrise d'ouvrage des nouveaux projets (développement spécifique ou acquisition de progiciels).

Le marché/ la concurrence / le partenariat

La Charente Maritime est un département dans lequel pas moins de 21 entreprises de construction de maisons en bois se sont implantées depuis 20 ans. Certaines construisent uniquement des maisons en bois, d'autres proposent également des constructions plus classiques ou modernes.

Le bois est un matériau naturel qui peut être affecté par les variations des prix, la disponibilité ou les problèmes liés à la gestion des forêts. Les périodes de forte demande ou les restrictions écologiques peuvent entraîner des difficultés d'approvisionnement, avant ou pendant la construction.

Bien que les maisons en bois soient souvent perçues comme écologiques et durables, certaines personnes peuvent avoir des réticences en raison de préjugés sur la solidité ou la longévité du bois comparé à d'autres matériaux comme le béton ou la brique. Il est donc essentiel de communiquer efficacement sur les avantages du bois et sur la qualité des constructions.

Primabois n'a pas encore réalisé son Bilan Carbone®. Il n'est pas obligatoire, mais fortement conseillé. Sa réalisation permettrait d'améliorer l'image de marque en témoignant de ses engagements environnementaux, de consolider sa stratégie RSE ([Responsabilité Sociétale des Entreprises](#)) et ainsi d'obtenir des labels ou des certifications. Il permettrait aussi d'optimiser ses processus de production et ainsi de réduire ses coûts opérationnels et bien entendu, de diminuer son impact sur l'environnement.

Le marché de la construction immobilière traverse actuellement une crise grave appelée à durer. Elle est multifactorielle: flambée des coûts de construction, baisse du pouvoir d'achat des Français, durcissement des conditions d'accès au crédit immobilier ou encore nouvelles normes énergétiques... Au cours des six derniers mois 3 des 21 entreprises ont déposé le bilan. Confrontés à la diminution de leur pouvoir d'achat, les clients ont privilégié les matériaux traditionnels moins coûteux. La part de marché du bois a donc régressé pour tomber à moins de 4%. Le nombre de chantiers a plongé (-28,5%). Seulement 7 000 maisons en bois ont été construites l'an dernier dans la moitié sud de la France, un chiffre modeste comparé aux 11 000 unités réalisées en 2018.

Pour faire face à cette crise, Primabois souhaite étendre sa zone géographique. Elle a aussi noué un partenariat avec les acteurs locaux et plus particulièrement avec la société Desjardins dont l'activité est complémentaire à la sienne.

La société Desjardins est une société existant depuis 10 ans, elle commercialise des abris de jardins et des tiny-houses et s'est récemment diversifiée en proposant des abris ostréicoles et des terrasses de jardin. Desjardins est leader en Charente Maritime et en Bretagne et cherche à conquérir de nouveaux marchés. Une antenne sera ouverte à Bordeaux d'ici peu. Le marché des tiny-houses est en pleine expansion depuis 2020.



Cette entreprise est engagée dans l'éco-conception. La protection de l'environnement est un état d'esprit que Desjardins a toujours cultivé. Dès le design initial du produit, elle cherche à optimiser ses performances environnementales en minimisant son impact (consommation de matière, transport, utilisation, recyclage...). Elle conserve les différentes pièces interchangeables pour assurer un service de réparation durant toute la durée de vie du produit. L'éco-conception permet ainsi d'impliquer tous les métiers de Desjardins de façon transversale et d'apporter un facteur d'innovation et de différenciation.

L'organisation de Desjardins est la suivante :

- 1 service commercial (2 personnes)
- 1 service achat matières premières (2 personnes)
- Entrepôt (2 personnes)
- 1 atelier de fabrication (8 personnes, ainsi que des intérimaires)
- 1 Service administratif et financier (RH, comptabilité,...) de 2 personnes
- Direction (1 personne).

Extrait de la documentation commerciale de Desjardins :

Les maisons modulaires de Desjardins sont très personnalisées et offrent plus d'espace de vie. Une maison modulaire peut être composée de plusieurs modules, qui sont transportés séparément et connectés sur le terrain, de sorte que la maison soit prête à être utilisée en quelques jours. Pour construire une maison modulaire, vous pouvez établir un projet individuel à partir de zéro ou utiliser la conception de nos maisons standard.

Personnalisation du revêtement :

- Vous êtes plutôt nature et respectueux de l'environnement, alors choisissez notre finition en Douglas
- Vous êtes plutôt "pas prise de tête" et contemporain, alors choisissez notre bardage en composite,

sans entretien

- Vous êtes plutôt original et authentique, alors choisissez notre finition en bois peint.

Les maisons pourront être livrées prêtes à décorer, ou bien "hors d'eau, hors d'air" si vous vous chargez des finitions. Comme elles sont étudiées pour être modulables, vous pouvez débiter avec une surface modeste pour ensuite l'agrandir selon vos volontés, besoins et budget.

Grâce à l'approche bioclimatique pour toutes nos réalisations, vous bénéficierez d'économies d'énergie sur vos consommations courantes.

Le dirigeant de la société Desjardins, ayant décidé de se lancer dans une autre activité professionnelle, cherche un repreneur.

PARTIE 1 (2 heures) Analyse de la société

Vous travaillerez par équipes de 4 étudiants selon les directives de l'enseignante.

35 min



A partir de la présentation de l'entreprise Primaboïs vous aurez 35 minutes pour noter individuellement sur des post-it les éléments représentatifs de l'existant de l'entreprise Primaboïs.

Matrice SWOT

Ensuite 35 minutes d'échanges permettront de dégager des catégories d'éléments importants pour décrire l'existant de la société Primaboïs et ses besoins d'évolution : les forces, faiblesses, opportunités et menaces de la société Primaboïs que vous représenterez dans une matrice SWOT. (Matrice vierge sur Moodle) ; explications d'une matrice SWOT en annexe.

Dans quel contexte évolue-t-elle ? Quels dysfonctionnements peut-on noter ? Quels sont les axes d'améliorations possibles ?

35 min



30 mn



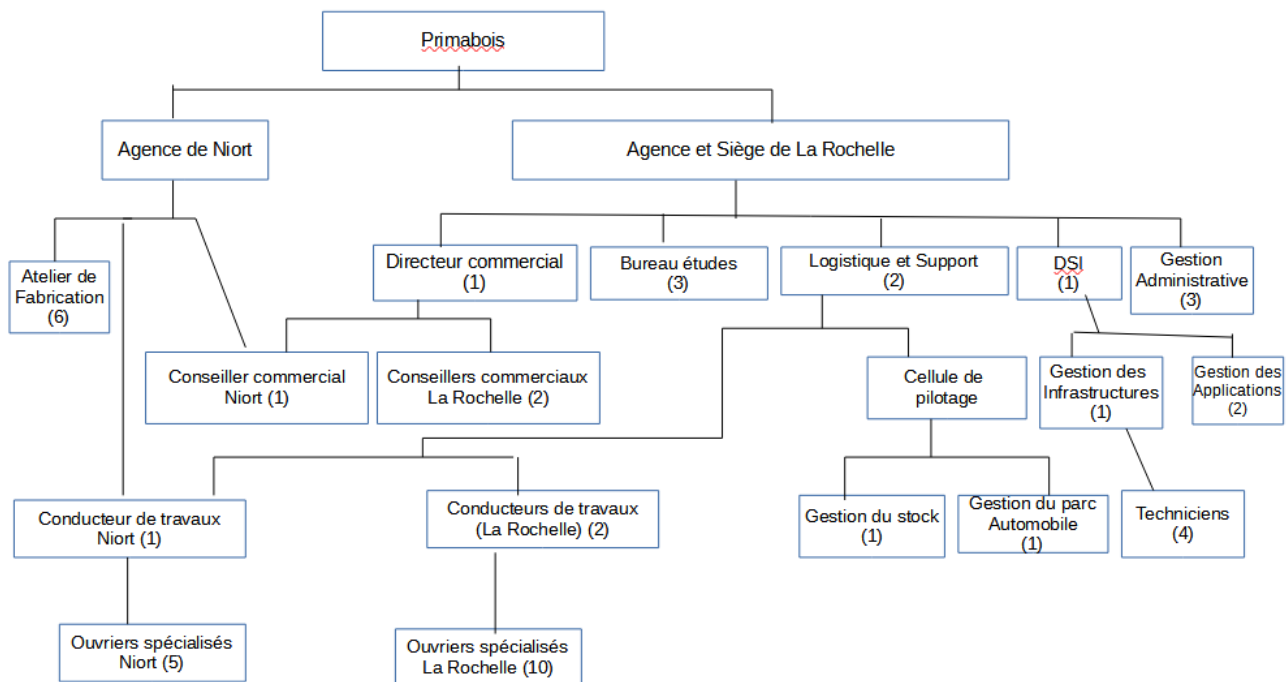
Restitution en grand groupe

Un.e responsable aura environ 7 minutes pour présenter la matrice SWOT aux autres équipes.

10 min



Bilan

Organigramme
de la société

Exemples de questions à se poser pour remplir la matrice SWOT

Strengths (Forces)

Les forces font référence aux initiatives internes qui obtiennent de bons résultats. L'analyse de ce facteur peut notamment impliquer une comparaison à d'autres initiatives ou à un avantage concurrentiel externe. Ainsi, vous comprendrez ce qui fonctionne déjà et pourrez ensuite utiliser les techniques que vous savez efficaces (vos forces) dans d'autres domaines qui pourraient en avoir besoin, comme l'amélioration de l'efficacité de votre équipe.

Pour analyser les forces de votre entreprise, vous pouvez commencer par vous poser les questions suivantes:

- Quels sont nos points forts ?
- En quoi notre entreprise se démarque-t-elle ?
- Quels aspects de notre entreprise notre public cible apprécie-t-il ?

Weaknesses (faiblesses)

Les faiblesses de l'entreprise font référence aux initiatives internes moins performantes.

L'identification des faiblesses internes constitue un point de départ pour l'amélioration de vos projets.

- Quelles initiatives sont moins performantes et pourquoi ?
- Sur quels points nous améliorer ?
- Quelles ressources pour de meilleurs résultats ?

Opportunities (opportunités)

Les opportunités sont le résultat de vos forces et faiblesses actuelles, ainsi que de toute initiative externe qui vous placera dans une position concurrentielle plus forte. Il peut s'agir de faiblesses que vous aimeriez améliorer ou de domaines qui n'auraient pas été identifiés lors des deux premières phases de votre analyse.

- Quelles ressources pouvons-nous utiliser pour corriger nos faiblesses ?
- Des aspects du marché non couverts par nos services ?
- Quels sont nos objectifs cette année ?

Threats (menaces)

Les menaces font référence aux domaines susceptibles d'entraîner des problèmes. Elles diffèrent des faiblesses, car elles sont externes et généralement hors de votre contrôle. Il peut s'agir de tout type d'événement : d'une pandémie à un changement dans le paysage concurrentiel.

- Quelles évolutions du secteur sont-elles sources de préoccupation ?
- Quelles tendances de marché se dessinent à l'avenir ?
- Sur quels points nos concurrents obtiennent-ils de meilleurs résultats que nous ?