

## ISI4 - Conduite de projet

### Séance 3 - Jeu collectif

Cas LOCADEPO

## I. CONTEXTE DU PROJET

Vous avez récemment été embauché par la société LOCADEPO en tant que chef de projet informatique. Le directeur des SI de votre entreprise, votre patron, vous demande de prendre en main le nouveau projet « RéAgence » et de préparer son cadrage en vue de le présenter au comité des projets du groupe afin d'en obtenir son lancement. Il compte beaucoup sur vous pour réussir car l'enjeu est très important et le DG souhaite aboutir rapidement mais avec une visibilité forte sur le projet qui selon lui doit être un investissement maîtrisé pour 10 ans.

Votre société distribuait historiquement du matériel de chantier et de bricolage auprès des professionnels du bâtiment. Avec le temps, l'entreprise s'est ouverte vers la location des très gros équipements. Parallèlement, le nouveau directeur commercial a étendu l'offre aux particuliers, et se faisant, a ouvert l'offre vers des équipements de moindre valeur. Bien qu'il ne s'agisse pas de vendre aux particuliers des équipements et du petit outillage, votre société distribue des accessoires et des consommables pour les outils loués, ainsi que certains vêtements de protection à très forte marge.

Votre entreprise est organisée sous la forme d'agences de distribution portant la même marque et le même logo. Cependant, l'offre des agences varie en fonction de leur taille et de leur statut juridique ; en effet certaines petites agences sont détenues par des affiliés dans le cadre d'une franchise et leurs moyens juridiques et financiers ne leur permettent pas de proposer à la location les très gros équipements de terrassement dont le coût est très élevé ; par ailleurs, la demande locale peut varier suivant les régions et certains affiliés sont très attachés à pouvoir compléter leur offre par des petits articles d'aménagement rémunérateur qui favorisent le flux des clients.

La croissance du groupe s'est faite par des rachats successifs de petites entreprises du secteur et, à ce jour, la diversité de fonctionnement et de gestion devient un fort handicap. Seul l'offre commerciale et le marketing sont partiellement homogénéisés. La croissance externe par rachat ou par franchise est aussi prévue vers l'Angleterre et les pays du Nord, Finlande et Suède, ainsi que la Suisse.

Les affiliés, gérants d'entreprises indépendantes sous franchise, demandent un outil de gestion complet avec une forte couverture fonctionnelle ; au regard du montant de leur franchise, ils exigent que le projet aboutisse à une solution complète et de qualité. Compte tenu du contexte local, ils demandent à participer au projet et souhaitent que la gestion du référencement du catalogue reste sous leur autorité. Les directeurs des agences détenues en propre (des salariés de LOCADEPO) ne veulent pas entendre parler de comptabilité et des finances, n'étant pas objectivé sur ces aspects. Par ailleurs, ils craignent que les affiliés puissent disposer d'une offre qui ne serait pas la même que la leur, imposée par le groupe,

ce qui leur ferait une concurrence qu'ils jugent déloyale alors qu'ils aimeraient aussi pouvoir adapter leur offre à la demande locale. De plus, la direction financière de la société LOCADEPO assure la comptabilité et la gestion de la trésorerie de l'entreprise, mais pas le traitement administratif des ventes et des contrats de location.

Cependant, le directeur financier du groupe, proche du DG, insiste fortement pour tendre une oreille très attentive auprès des affiliés, dont leurs redevances, représentent une ressource financière non négligeable de la société. Il est même disposé à fournir les postes de travail et les imprimantes des affiliés au même titre que ceux des agences détenues en propre ; les coûts de gestion devant, de son point de vue, être refacturés aux agences en remplacement des frais importants des imprimés actuels (contrats multicouches carbonées). La direction financière a déjà budgétisé un montant maximum pour le projet limité à 5 millions d'euros ; elle en fait une priorité.

En revanche le directeur commercial ne souhaite pas que l'outil de gestion soit trop étendu, de peur que le projet n'aboutisse pas ou aboutisse trop tardivement ; seule la gestion des stocks, les statistiques de vente et la gestion du portefeuille clients l'intéressent. Le référencement du catalogue étant de son point de vue son domaine réservé, il ne souhaite pas que ce sujet soit traité au sein du projet et en fait une ligne rouge à ne pas dépasser, d'autant qu'il souhaite fortement développer la vente et la location en ligne pour les particuliers.

Votre patron, le DSI aimerait bien que l'entreprise retiennent un scénario de développement en interne, pour valoriser sa direction et rénover sa salle blanche qui devrait à cette occasion être refaite (alimentation, sécurité et serveur) ; il a estimé le montant autour de 900 k€. De plus, lors d'un rachat récent, sa direction a intégré une équipe de 15 développeurs expérimentés. En revanche, le directeur financier qui a déjà retenu un ERP de comptabilité, préférerait que l'on étende cette solution déjà choisie qui dispose, de plus de son point de vue, d'un module commercial assez complet ; le coût du progiciel, estimé à 500 K€ par an, est bien inférieur selon lui au coût de développement.

Le directeur commercial, qui joue au squash avec le DSI, pencherait plutôt pour un développement interne afin de pouvoir prendre en compte les spécificités du métier, très particulières vis-à-vis des professionnels qui restent une source de revenus régulière et pérenne ; en revanche, il ne souhaite pas intégrer les aspects financiers afin d'aboutir au plus vite ; l'objectif est d'être prêt pour le grand salon européen de la franchise qui se tiendra en mai 2022. Les affiliés aimeraient pouvoir se décharger auprès de la société LOCADEPO des aspects comptables et financier, voire administratifs pour pouvoir s'affranchir de leurs personnels de gestion et augmenter le personnel commercial en magasin.

Les syndicats sont déjà vent-debout contre le projet ; des rumeurs de licenciement des personnels comptables et administratifs des agences circulent déjà. Certains ont imaginé que les directions régionales pourraient mutualiser l'ADV (gestion administrative des contrats de location et de vente), la comptabilité et le suivi statistiques ainsi que la gestion des catalogues. De plus, ils exigent de participer aux décisions et veulent que leurs représentants valident la conduite du changement (formation, accompagnement) ; ils craignent que les choix du projet ne puissent pas être à la fois adaptés aux besoins des

petites agences et en même temps à ceux des grosses ; ils doutent de la capacité d'adaptation des personnels des dépôts et anticipent des licenciements. Enfin, les syndicats, bien que non opposés à la vente en ligne, craignent qu'elle soit l'occasion de réduire les effectifs des commerciaux. Ce projet sera pour eux essentiel car ils viennent d'être élus pour la première fois au niveau du groupe, et compte en faire un exemple de leur action.

Certaines agences, issues d'un rachat récent disposent d'une solution obsolète et plus maintenue ; cependant, leur mode de fonctionnement sont jugés performant et les données acquises sur le comportement des clients sont jugées essentielles par le directeur commercial. Il ressort de vos premiers entretiens que la couverture fonctionnelle de ce système, jugée pertinente pour le projet, comprend :

- Finance
  - Comptabilité générale et analytique (en euros uniquement)
  - Gestion de la trésorerie
- Marketing
  - Gestion du catalogue de l'offre
  - Gestion du stock de location et des stocks de consommables (sauf pour les vêtements -pb de la taille/colorie)
- Administration des ventes (ADV)
  - Gestion des contrats de location y compris professionnels
  - Gestion des prestations de livraison des très gros matériels

En revanche, cette solution obsolète ne permet pas de communiquer avec les clients par mailing et par campagne publicitaire, et n'offre aucune solution en ligne.

## II. VOLUMETRIE DU PROJET

- Nombre d'agence :
  - 45 agences détenues en propre, dont 5 déjà équipées de la solution obsolète
  - 33 agences en franchise
- Effectifs moyens par agence :

	Agences en propre	Agences Affiliée
Commerciaux	15	8
Techniciens (livraison, entretien et dépôts)	25	18
Administratifs	8	4,3
- Dont chef comptable	1	0,6
- Dont Comptable	2	1
- Dont secrétaire des ventes et accueil	5	2,7
Total	48	30,3
CA moyen	4.850 K€	2.800 K€

- TJM
  - Interne en agence : 200 €
  - Interne à la DSI : 300 €
  - Externe : 450 €
  - Formateur : 650 €
  - Frais de déplacement : 250 € le 1<sup>er</sup> jour, 120 € les jours suivants