

Etude de cas – énoncé

Cette étude de cas permet d'illustrer la démarche d'architecture d'entreprise et d'urbanisation présentée dans le cours « Urbanisation des Systèmes d'Information et Architecture d'entreprise » du Master Informatique, parcours Miage, de l'Université d'Evry.

La démarche s'appuie sur TOGAF et l'utilisation de l'outil de modélisation MODELIO (www.modeliosoft.com).

1 Présentation de l'entreprise

L'entreprise française TransalTaxi (TaT), créée en 1998, propose des services de transport en taxi et en véhicules avec chauffeur dans les grandes villes françaises.

A partir de 2003, l'entreprise se développe à l'international : d'abord dans les pays de l'union européenne, puis en Amérique du Nord et en Asie, en opérant des rachats d'entreprises en difficulté opérant sur ce secteur d'activité.

En 2009, l'entreprise est revendue à un groupe d'actionnaires qui investit massivement dans l'entreprise, et fait passer en cinq ans son chiffre d'affaires de 420 à 1.270 millions d'euros.

Fin 2014, affectée par la récession économique, le groupe d'investisseurs se réunit avec la Direction de l'entreprise afin de définir de nouvelles orientations stratégiques pour les années à venir.

2 Les souhaits de la Direction et des investisseurs

Les paragraphes qui suivent fournissent des éléments d'informations, non structurés, captés lors des réunions entre les investisseurs et les dirigeants de l'entreprise.

L'entreprise souhaite se développer dans les offres aux entreprises : mettre en place des offres « business » permettant aux entreprises d'obtenir des services à prix négocié.

Pour adresser les entreprises multi-nationales, il sera nécessaire d'uniformiser les offres et l'organisation dans les différents pays d'implantation. Une Direction de l'Organisation (DO), composée de « responsables de processus », sera mise en place. Cette équipe aura pour mission de préconiser des évolutions de l'organisation et des processus, et de contrôler la mise en application des préconisations.

Etude de cas – énoncé

Il sera aussi nécessaire de développer l'entreprise dans les grandes villes d'Amérique du Sud, là où l'entreprise est actuellement peu présente. Le développement dans ces pays se fera en priorité dans les pays à la croissance économique la plus forte et la stabilité politique avérée.

Concernant sa politique commerciale, l'entreprise devra mettre en place une politique « pro-active » auprès de ses clients : meilleure connaissance des clients et des habitudes de consommation, offres de services personnalisées.

L'entreprise souhaite par ailleurs se positionner en précurseur sur les nouvelles technologies, en particulier sur les technologies liées à la mobilité.

Enfin, l'entreprise souhaite « verdir son image ». Pour ce faire, des actions marketing mettront en avant les actions entreprises dans ce sens (sélection de véhicules peu polluants, sensibilisation des chauffeurs à la conduite « douce », achats de véhicules construits localement, ...).

3 Eléments de description de l'entreprise

Jusqu'à présent, les compagnies de taxi implantées dans chaque grande ville sont indépendantes. Chaque compagnie est libre de définir et gérer :

- Sa politique d'achat et de maintenance de ses véhicules,
- Ses formules et conditions tarifaires,
- Son processus et les moyens associés pour la gestion des taxis et la mise à disposition des véhicules avec chauffeur.

La Direction de l'Organisation devra œuvrer pour uniformiser ces éléments sur l'ensemble de l'entreprise.

3.1 Commandes

La plus-part des pays d'implantation de l'entreprise possèdent une plate-forme centrale de réservation. Cette plate-forme gère l'ensemble des appels téléphoniques, ainsi que les demandes de taxi faites sur le site web de l'entreprise ou à l'aide de l'application pour smartphones.

A réception d'une demande pour une course immédiate, les employés des plate-formes de réservation utilisent un logiciel qui permet de contacter en temps réel un taxi disponible au plus proche du lieu de départ demandé.

Lorsqu'il s'agit d'une réservation pour une course à une date future, le logiciel sélectionne un taxi et lui affecte la course dans son planning. Le chauffeur de taxi peut consulter via une application mobile les courses affectées à son planning.

Etude de cas – énoncé

3.2 Gestion des offres « business »

Il n'y a pas actuellement d'offres ciblées à destination des entreprises. D'ici mi-2015, des contrats pourront être signés avec des entreprises afin que celles-ci puissent bénéficier de tarifs préférentiels sur les déplacements en taxi de leurs employés ou sur la location de véhicules avec chauffeur.

Chaque contrat annuel signé entre TaT et une entreprise mentionnera :

- Le nombre minimal et le nombre maximal de commandes de taxi sur l'année,
- Le niveau de services proposé par TaT : disponibilité des taxis et chauffeurs, délai d'attente maximal sous réserve de pénalité financière, prise en charge de toutes les demandes de l'entreprise par un interlocuteur privilégié, ...
- La remise négociée sur le prix de chaque commande.

Un suivi de ces contrats sera mis en place pour qu'il soit possible de suivre les habitudes de consommation de chaque entreprise, et ainsi proposer les offres les mieux adaptées lors du renouvellement du contrat.

3.3 Achat, maintenance et revente des véhicules

L'achat et la maintenance des véhicules se fait par signature, au niveau de chaque compagnie, de contrats annuels avec des fournisseurs. Ces contrats précisent les types et marques des véhicules, les quantités (minimum et maximum), et le nombre d'interventions de maintenance prévues sur l'année.

A chaque besoin de nouveaux véhicules, la compagnie transmet un bon d'achat au fournisseur, qui met alors à disposition les véhicules demandés, et transmet la facture à la compagnie.

Des employés de l'entreprise installent sur les nouveaux véhicules l'ensemble des équipements nécessaires : taximètre, système de géolocalisation, ...

Les véhicules sont retournés au fournisseur à la fin de la période précisée sur le bon d'achat. Ces véhicules sont alors expertisés pour déterminer un prix de rachat de chaque véhicule en fonction de son état.

Pour augmenter sa rentabilité, l'entreprise va revoir sa politique d'achat des véhicules :

- Limiter le nombre de modèles disponibles,
- S'orienter vers des modèles à faible consommation et qui ont fait leurs preuves en termes de fiabilité (le taux de panne ne devra plus dépasser 1%, alors qu'il est de 1,47% aujourd'hui),
- Mutualiser les achats entre compagnies d'un même continent. Pour ce faire, une équipe de responsables des achats sera mise en place dans chaque continent. Ces responsables définiront, pour leur continent, les orientations d'achats des véhicules (fournisseurs référencés, conditions

Etude de cas – énoncé

tarifaires, modèles...), et devront valider, avant signature entre une compagnie et un fournisseur, les contrats d'achats supérieur à un certain montant.

Le système informatique lié à la gestion des véhicules

Il n'existe pas à ce jour d'application unique pour la gestion du parc de véhicules. Chaque pays possède une application qui lui est propre : selon les pays, on trouve toutes sortes de technologies : développements spécifiques en Visual Basic, ERP, fichier Excel partagé, ...

Profitant de la mise en place de nouveaux processus d'achat, la Direction informatique du siège souhaite rapidement déployer un nouveau système pour l'ensemble de l'entreprise.

Ce nouveau système devra s'insérer dans le Système d'Information de l'entreprise, et en particulier :

- Etre initiateur d'un nouveau référentiel des fournisseurs et des véhicules, qui pourra ultérieurement être utilisé par les autres domaines de l'entreprise,
- S'interfacer avec un système d'archivage électronique pour la conservation des contrats,
- Utiliser le Système Informationnel pour répondre aux besoins de statistiques et tableaux de bord.

En outre, l'achat d'une solution du marché, de type SRM (Supplier Relationship Management), devra être étudiée.

3.4 Gestion de la relation client et Marketing

Aujourd'hui les clients ne sont pas connus d'un pays à l'autre. A l'avenir, un client devra être reconnu dans n'importe quelle agence où il se rend.

Un service marketing va être créé au niveau de l'entreprise. Ce service aura pour mission de :

- Lancer des campagnes de publicité ou des promotions ciblées auprès de prospects/clients particuliers ou entreprises,
- Mettre en œuvre un suivi de la satisfaction des clients,
- Mettre en place un système de fidélisation (sous forme de carte de fidélité) valable dans l'ensemble des agences. Cette carte permettra aux clients d'accumuler des points et d'obtenir des locations à prix avantageux.

L'identité visuelle et commerciale restera spécifique à chaque pays.

Etude de cas – énoncé

3.5 Finances et Contrôle de gestion

Le service financier de chaque compagnie gère la trésorerie et la comptabilité de l'ensemble des agences de la compagnie. Ce service transmet mensuellement une synthèse de l'activité et des comptes de la compagnie à la Direction des Finances (DF) et à la Direction du Contrôle de Gestion (DCG), deux directions basées au siège de l'entreprise.

La DF consolide les informations transmises et transmet chaque mois un rapport de synthèse à la direction et aux investisseurs.

Bilan et compte de résultat sont réalisés annuellement par la DF.

La DCG établit à la demande des études sur l'activité de l'entreprise.

3.6 Gestion des chauffeurs

La gestion des ressources humaines est propre à chaque compagnie. Il n'y a pas de volonté de faire évoluer ce mode d'organisation.

Par contre, pour gagner en souplesse et en réactivité face aux aléas et fluctuations du marché, l'entreprise recommande, sans l'imposer, la mise en place de contrats avec des chauffeurs indépendants plutôt que l'embauche chauffeurs salariés.