Systèmes d'information organisationnels

2e édition

Coordination : Pascal Vidal et Vincent Petit

Avec François Lacroux, Marc Augier, Valéry Merminod, Marc de Gibon, Christophe Mangholz

ISBN : 978-2-7440-7296-3

Activités de la 1ere édition

Chapitre 1. Les systèmes d'information organisationnels

Encadré 1.1 : Le groupe Galeries Lafayette confie à IBM Global Services l'informatique de Cofinoga et de la branche grands magasins

Le groupe Galeries Lafayette et IBM Global Services se sont alliés pour quinze ans. L'alliance stratégique conclue le 29 juin 1999 comprend deux volets : un contrat d'externalisation et la constitution d'une offre de services leader pour le commerce. En faisant le choix de l'externalisation pour deux de ses branches, le leader français de la distribution de centre-ville fait du système d'information un outil de compétitivité. De plus, le groupe donne une dynamique nouvelle à son activité de services en s'appuyant sur les technologies et méthodes développées par IBM pour le secteur de la distribution. Le pivot de cette alliance est LaSer Informatique, filiale de LaSer, l'entité services du groupe Galeries Lafayette.

Un accord exceptionnel

Le contrat d'externalisation, d'un montant de 1,1 milliard d'euros (7 milliards de francs), est le plus important jamais signé en France. C'est aussi l'un des plus importants dans le monde. Cet accord d'une portée exceptionnelle concerne les systèmes d'information d'une grande partie du groupe Galeries Lafayette : les enseignes Galeries Lafayette et Nouvelles Galeries, ainsi que Cofinoga, le leader européen des cartes privatives. Il porte sur la gestion de toute la chaîne informatique : conseil, développement, infrastructures, exploitation, production et maintenance.

Une nouvelle société a été créée pour faciliter la mise en oeuvre du contrat : la SDDC (*Service Delivery for Distribution Company*), filiale commune de LaSer et d'IBM Global Services, majoritairement détenue par IBM. Rejointe par 283 personnes issues de LaSer Informatique et, depuis, par une cinquantaine de collaborateurs d'IBM Global Services, la SDDC est totalement intégrée à IBM en 2004.

Cette entité a vocation à être le prestataire privilégié de LaSer Informatique. Denis Levy, directeur général de LaSer Informatique, explique la logique qui a conduit au choix d'IBM Global Services : « Nous réfléchissions à l'évolution des technologies dans le groupe et au devenir de Mag Info, qui, bien que SSII de référence dans l'informatisation du commerce, devait prendre une nouvelle dimension. Nous avons trouvé avec IBM Global Services des méthodes permettant d'accroître la valeur ajoutée de la société, devenue LaSer Informatique. »

« La puissance informatique dont nous avons besoin »

La capacité d'IBM Global Services à « industrialiser » l'informatique de Cofinoga, des Galeries Lafayette et des Nouvelles Galeries a été déterminante ainsi que la nécessité de disposer d'infrastructures toujours disponibles. Le traitement en toute sécurité des transactions en temps réel est en effet vital pour deux raisons majeures : l'informatique est au coeur de la relation avec le consommateur et les volumes à traiter sont considérables.

© 2009 Pearson Education France – Systèmes d'information organisationnels, 2e édition

Le groupe Galeries Lafayette confie à IBM Global Services l'informatique de Cofinoga et de la branche grands magasins *(suite)*

Quelques chiffres permettent d'évaluer les enjeux :

- 600 000 clients passent tous les jours aux caisses des Galeries Lafayette et des Nouvelles Galeries, qui totalisent 6 400 terminaux d'encaissement ;
- Cofinoga, qui compte 3 000 postes de travail et gère 7 millions de porteurs de carte, traite quotidiennement 5 millions de transactions en liaison avec 27 000 points de vente.

Au-delà de ces applications de « front-office » (encaissement, détaxe, listes de mariage, paiement par carte privative…), d'autres applications sont autant de processus vitaux : par exemple, la gestion des stocks (le magasin du boulevard Haussmann à Paris propose à lui seul 2 millions d'articles à la vente), la logistique, le marketing direct ou la gestion des données clients. « En nous appuyant sur le leader mondial des services informatiques, nous disposons sur le long terme d'une structure qui fournit la puissance informatique dont nous avons besoin, commente Denis Levy. Nous entendons ainsi renforcer le rôle du système d'information dans la création de valeurs et bénéficier d'un service d'un haut niveau de qualité associé à une parfaite maîtrise des coûts. » En fédérant leurs savoir-faire, le groupe Galeries Lafayette et IBM Global Services reconnaissent les synergies à faire valoir entre la maîtrise des métiers de la distribution et la connaissance des technologies appliquées à ce secteur. C'est l'objet du second volet de l'alliance : développer ensemble, sous la responsabilité de LaSer Informatique, des applications innovantes pour la distribution, dans l'e-business en particulier.

Questions

1. Comment expliquer que l'on puisse externaliser les systèmes d'information, pourtant présentés comme stratégiques pour les entreprises ?

2. Quels sont les enjeux techniques, organisationnels et managériaux de ce projet d'externalisation du système d'information ?

Source : IBM Global Services

© 2009 Pearson Education France – Systèmes d'information organisationnels, 2e édition

Cas pratique : Levi's à la conquête de Wal-Mart

Il y a encore quelques années, blue jean était synonyme de Levi's, tant les produits de la firme américaine fondée il y a près de 150 ans étaient célèbres. Mais, depuis 1996 et un chiffre d'affaires record de 7,1 milliards de dollars, les ventes n'ont cessé de baisser, pour atteindre 4,1 milliards de dollars en 2002 !

Dans le même temps, et face à une concurrence accrue, la part de marché de Levi's a fondu de 18,7 % à 12 %, et de nombreuses nouvelles marques de blue jeans sont apparues. Par ailleurs certains concurrents comme Lee et Wrangler ont augmenté leurs ventes avec des produits bon marché et disponibles dans la plupart des grandes surfaces, tandis que les produits Levi's ont continué à être disponibles uniquement dans des magasins spécialisés. Face à cette situation et à des dettes accumulées de près de 2 milliards de dollars, la firme américaine a décidé de faire évoluer l'ensemble de sa politique de production et de diffuser les produits de la marque en grande distribution.

En 2000, David Bergen a été recruté comme directeur des systèmes d'information et vice-président de Levi Strauss. Sa mission essentielle était de préparer la firme à travailler, aux États-Unis, avec le numéro un mondial de la grande distribution : Wal-Mart.

Pour Wal-Mart, également leader mondial de l'habillement, la présence dans ses magasins de grandes marques comme Levi's était un plus pour attirer la clientèle. Mais, pour être présent dans la grande distribution, Levi's avait besoin d'une nouvelle gamme de produits à des prix adaptés. C'est chose faite en 2003 avec une nouvelle ligne, différente de la gamme originale en termes de finitions, mais proposée à un prix moins élevé.

Cette nouvelle stratégie devait booster les ventes de Levi's, qui tablait sur plusieurs centaines de millions de dollars de croissance par an. Cette hypothèse n'était pas irréaliste, compte tenu des 100 millions de clients hebdomadaires de Wal-Mart !

Quand la grande distribution change tout !

Travailler avec un client comme Wal-Mart signifiait être en mesure de fournir, à la demande, la gamme de produits dans l'ensemble des 3 200 magasins Wal-Mart des États-Unis. Un mode de fonctionnement pour lequel Levi's n'était pas prêt, plus habitué à travailler avec des clients possédant quelques centaines de points de ventes pour les plus importants d'entre eux.

Ce changement était d'autant plus difficile que sa mise en œuvre intervenait juste avant la rentrée scolaire, période d'activité massive dans la grande distribution, et, par conséquent, le pire créneau pour lancer un nouveau système d'information support d'une activité.

Le standard Wal-Mart

Au début des discussions pour établir un partenariat, Levi's était loin de pouvoir répondre au cahier des charges imposé par le géant de la grande distribution à ses 3 000 fournisseurs. La direction de Levi's était incapable de connaître avec précision le nombre de jeans produits dans chacune de ses usines, ni de ceux stockés dans les différents entrepôts du groupe ! Il a donc fallu améliorer considérablement le suivi de la production, mais aussi accélérer le processus de transfert des produits finis depuis les usines jusqu'aux magasins.

La nouvelle stratégie de Levi's allait demander une refonte complète de la *supply chain*. Il y avait en effet un décalage entre le mode de fonctionnement de Wal-Mart et celui de Levi's, caractérisé par de fréquents problèmes de livraison. Les délais n'étaient respectés que dans 65 % des livraisons ! Aujourd'hui ils le sont dans 95 % des livraisons, une amélioration qui devrait permettre une croissance des ventes de 10 % à 15 %.

Pour obtenir ces résultats, Levi's a intégré des systèmes de planification et de prévision de la demande, mais aussi des EIS permettant une analyse des ventes par produits. Le système mis en place permet à chaque manager de suivre par exemple l'évolution des ventes de 501 sur une base hebdomadaire, mensuelle, annuelle…

Ce système de tableaux de bord est conçu comme un site Web *via* lequel un cadre peut sélectionner un produit en particulier et, d'un simple clic de souris, suivre son parcours depuis l'usine jusqu'au magasin. Il permet également de connaître le nombre de produits disponibles en stock, les commandes des différents magasins, la capacité à satisfaire la demande… et les évolutions des ventes des différents produits, notamment par grandes zones géographiques. Ainsi, lors du lancement de l'un des derniers modèles de la marque, pour lequel on prévoyait des ventes de l'ordre de 2 millions d'unités, on a très vite pu se rendre compte que les ventes allaient dépasser ces prévisions. On a donc accru la production de 500 000 unités et évité la rupture de stock.

© 2009 Pearson Education France – Systèmes d'information organisationnels, 2e édition

Évolution de la *supply chain*

L'un des enjeux majeurs de l'adaptation à Wal-Mart a été la transformation du système de distribution, qui a dû évoluer d'une structure nationale à une structure régionale afin d'être plus proche des magasins et centres de distribution Wal-Mart.

Prenons le cas du « mythique » Levi's 501. Ces jeans étaient acheminés dans l'ensemble du pays à partir de quatre centres de distribution situés au Kentucky, au Mississipi, au Nevada et en Arkansas. Afin de mieux répondre aux exigences de Wal-Mart, Levi's a décidé d'ajouter trois autres points de distribution.

Levi's a mis en place également un système d'EDI permettant d'alimenter un système commun de planification. D'autres outils ont été développés, permettant aux deux entreprises de collaborer sur les prévisions de ventes et la passation de commandes.

Une collaboration aussi étroite avec un réseau de 3 200 points de vente a demandé de gros investissements à Levi's, qui devait mettre en place une infrastructure technique (infrastructure réseau, capacité de stockage et de traitement de données…) à l'échelle du numéro un mondial de la grande distribution. Cela a été l'occasion d'une modernisation très importante des processus et du mode de gestion. D'une certaine façon, grâce à Wal-Mart, Levi's devenait véritablement une « compagnie globale ». Mais la pression était énorme. Wal-Mart a en effet demandé à Levi's de commencer à assurer la distribution dans 400 de ses magasins au mois de mai 2002, puis dans l'ensemble de ses 3 200 points de vente au mois de… juin !

Sur les deux premiers trimestres de 2002, les ventes de Levi's ont de nouveau enregistré une croissance, la première depuis 1996. Si en 2003 l'inventeur du jean enregistrait des pertes de 286,1 millions d'euros, en 2004 il renouait avec des bénéfices à hauteur de 23 millions d'euros. Par ailleurs, des sondages récents ont permis de classer Levi's parmi les dix marques de vêtements préférées des jeunes femmes, ce qui n'était pas arrivé depuis bien longtemps…

Forte de cette expérience réussie, la firme américaine a décidé de poursuivre cette politique sur le continent européen. Paul Mason, président de Levi Strauss Europe, déclarait ainsi en février 2005, dans le journal *Le Monde* : « Nous voulons entrer davantage dans les grandes surfaces. » À suivre…

Questions

1. Quels sont les enjeux stratégiques, organisationnels et techniques de ce projet ?

2. Existe-t-il des risques liés à cette diversification vers des produits « bon marché » ?

3. Si vous deviez mettre en place une stratégie de relance de Levi's en Europe, comment procéderiez-vous ? Quel serait le rôle des systèmes d'information au sein de votre démarche ?

Source : CIO Magazine, 15 juillet 2003 ; « Levi Strauss est sorti du rouge en 2004 », Les Echos, 21 février 2005 ; « Nous voulons entrer davantage dans les grandes surfaces », Le Monde, 19 février 2005

© 2009 Pearson Education France – Systèmes d'information organisationnels, 2e édition