La société Wallon SA, PMI de la transformation des métaux de 250 salariés, produit et vend des boulons, écrous et tiges filetées qu'elle fabrique à partir de métaux bruts. Elle travaille avec de nombreux clients notamment l'EDF, la SNCF, etc. Ces gros clients passent des marchés à l'année pour des quantités importantes de produits concernant leurs différents chantiers. Il faut que Wallon SA livre chaque chantier, les commandes passées par les clients étant relatives à un chantier et un seul.

Les matières premières employées par Wallon SA sont soumises à de très grandes fluctuations en fonction de la situation économique mondiale. Certes les marchés passés avec les clients comportent une clause de réévaluation des prix en fonction des fluctuations des matières premières. Néanmoins, il importe d'être très réactif sur le plan des achats de matières et éventuellement de faire des achats spéculatifs afin d'accroître les marges.

L'entreprise est une entreprise familiale, depuis trois générations.

Actuellement, elle est dirigée par deux frères : l'un est orienté vers le développement des produits et la recherche technique en termes de nouveaux produits et de méthodes de fabrication, l'autre s'occupe de toute la gestion dans tous les domaines. Ce dernier consulte son frère en ce qui concerne le choix des investissements techniques. Le père, quoiqu'en retraite depuis plusieurs années, intervient tout de même dans les décisions importantes car il possède 60 % du capital, les autres 40 % étant répartis entre les deux fils à égalité.

Wallon SA utilise, en termes de logiciels, différentes applications hétérogènes tant pour la production, les achats, la facturation, la paie et la comptabilité.

Le responsable de la gestion a constaté depuis quelques mois une dégradation des marges dues à différents facteurs :

- manque de réactivité aux fluctuations des cours des matières premières, qui évoluent de plus en plus vite et de manière erratique ;
- mauvais suivi de la gestion des clients et notamment retard dans la facturation et les relances de règlements ;
- perte de temps à saisir en paie les informations déjà disponibles dans la gestion de la production ;
- erreurs d'adresses de livraison entraînant des litiges avec les clients ;
- événements de non-qualité dont la gestion est absente du système et qui sont mal maîtrisés, etc.

Les trois dirigeants actionnaires ont donc décidé qu'il était urgent de réformer leur système d'information. Ils s'intéressent notamment aux solutions de types progiciels de gestion intégrée.

Il n'y a pas de personnel d'encadrement, et notamment administratif, en dehors des deux frères. La chef comptable, âgée de 52 ans, et les deux contremaîtres de production sont agents de maîtrise. Les deux frères contrôlent la totalité des processus de l'entreprise, chacun dans son domaine.

Les services administratifs regroupent également 12 employées, chargées de l'ensemble de tâches. Ces personnes effectuent des tâches essentiellement répétitives, sans aucune initiative, dans la mesure où tout le pouvoir de décision est concentré au niveau de la direction.

Le reste du personnel est composé d'ouvriers qui fabriquent les produits en deux équipes, matin et après-midi.

La moyenne d'âge est assez élevée car, dans la petite ville où est située Wallon Sa et dans les villages alentours, il est coutumier de chercher à entrer dans l'entreprise en sortant des études et d'y rester jusqu'à la retraite.

Le style de management peut donc être qualifié de très paternaliste.

Le domaine d'activité est très concurrentiel. Jusque-là l'entreprise était une des plus rentables de son secteur d'activité. Ces dernières années la concurrence asiatique a commencé à investir le marché. Cependant la qualité des produits et des services de Wallon SA a empêché jusqu'à maintenant une régression de son marché. Cela n'a pas été le cas pour certains de ses concurrents français, dont deux viennent de déposer le bilan il y a quelques mois.

Wallon SA espère donc pouvoir reprendre une bonne partie de leur clientèle, quitte à diversifier sa gamme de produits.

TRAVAIL À FAIRE

1) Vous exposerez votre vision des impacts stratégiques de la mutation du système d'information global, en précisant la méthode d'évolution que vous préconisez à la direction de Wallon SA.
2) Vous analyserez les risques de cette mise en place d'un PGI par rapport à la mise en œuvre de la stratégie de croissance de Wallon et par rapport à sa situation managériale.
3) Vous préciserez également les impacts sur l'organisation et les hommes, que peuvent avoir les évolutions envisagées : évolution des profils de poste, évolution des relations humaines, conduite du changement.
4) Les dirigeants souhaiteraient un tableau d'analyse fonctionnelle leur permettant d'évaluer les différentes propositions qu'ils vont recevoir par rapport à l'expression de leurs besoins et d'en apprécier le rapport qualité/prix.
5) Dans le cadre de la réflexion sur le cahier des charges fonctionnel, ils souhaiteraient que soient définis les objets principaux du système sur lesquels il faudra posséder des informations.
6) Ils souhaiteraient que soit schématisé le processus de gestion de production, en le positionnant dans un schéma global du système.
7) Ils souhaiteraient avoir une idée assez précise de la future architecture technique à mettre en place de manière à en évaluer le coût.