

Etude de cas POLO

Etude de cas POLO

Présentation du cas étudié

LA SOCIÉTÉ

La société anonyme Ponant Loisirs est située à Perros-Guirec dans les Côtes d'Armor en Bretagne. Elle distribue du matériel de nautisme et des vêtements de sportswear.

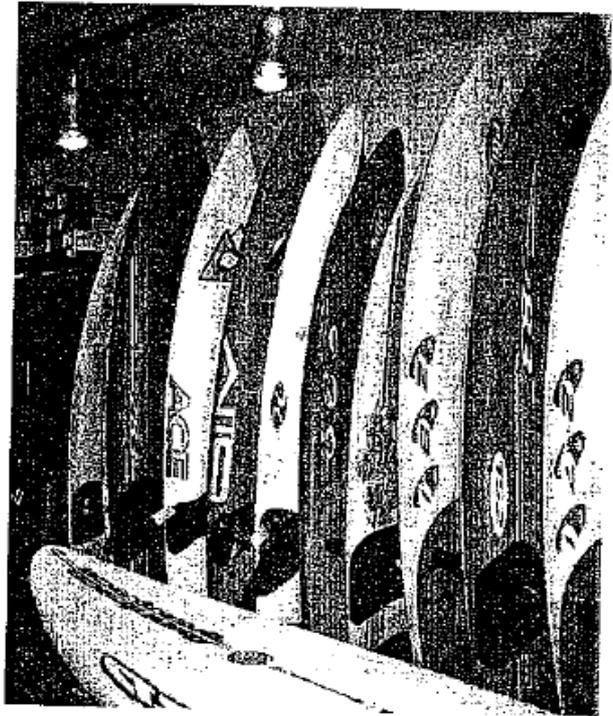
Ponant Loisirs a une situation géographique privilégiée, sur le port, avec l'implantation d'un magasin d'environ 200 m². Le magasin a fait l'objet d'une récente reconstruction, ce qui a permis d'augmenter la surface de vente.



SES PRODUITS

Les articles vendus se divisent en deux catégories :

- Le matériel de nautisme, principalement centré sur les activités de funboard (planche à voile), la société commercialise également des kayaks de mer, des surfs et leurs accessoires.



- Le sportswear, centré sur des marques de vêtements marins ou marques connues dans le milieu du surf et du funboard.

L'activité suit le rythme saisonnier d'un commerce de bord de mer, une grande partie du chiffre d'affaires est réalisée pendant les périodes de vacances, et notamment en juillet et en août.

La société est gérée par Henri et Patrick qui s'occupent du contact avec les fournisseurs jusqu'à la vente aux clients.



SON ACTIVITÉ

L'activité saisonnière et la vente de ces articles présentent des difficultés de gestion des stocks. En effet aussi bien sur les vêtements que dans le domaine des matériels de funboard, les phénomènes de mode, donc de collection sont très importants.

La gestion du stock est donc essentielle, d'autant que le stock présent en magasin représente un quart du chiffre d'affaires annuel. Les invendus en fin de saison sont difficiles à écouler et peuvent nécessiter des remises importantes réduisant considérablement la marge.



D'autre part l'arrivée de sites Internet de ventes, peuvent venir concurrencer une partie de l'activité en magasin, notamment auprès des clients à la recherche d'un prix ou éventuellement d'une autre forme de service.

Une partie de la clientèle n'est pas locale. Cette clientèle n'hésite pas à passer commande auprès du magasin par téléphone, avant de venir le week-end chercher cette même commande.

Dans le domaine du funboard, la vente de matériel d'occasion est une activité importante car elle permet aux clients de faire « tourner » leur matériel afin de faire de nouvelles acquisitions.

Actuellement, Ponant Loisirs assume pour certains clients un système de dépôt-vente pour ceux qui désirent racheter du matériel neuf.

LE PROJET

Patrick et Henri voudraient mettre en place un projet permettant de réaliser une gestion des stocks en temps réel, que ce soit pour le matériel d'occasion, neuf, ou pour les vêtements.

Ils voudraient profiter de cette informatisation pour mettre en place un site Internet qui permette d'assurer la vente des matériels d'occasion confiés par les clients (dépôt-vente) ou en magasin (reprises éventuelles de matériel d'occasion pour achat de neuf). Le site doit permettre la visualisation des articles et la commande en ligne de ces articles, ainsi que le suivi par le client de sa commande.

La surface de stockage actuelle des matériels sera insuffisante, il faudra rechercher un local proche permettant de stocker les matériels d'occasion. Il faudra éventuellement envisager l'embauche d'une personne à temps partiel pour la gestion de ce stock.

Le projet sera baptisé « Polo ».

ORGANISATION DU PROJET

Patrick et Henri souhaitent associer à ce projet deux prestataires de service. Un prestataire situé au Mans, la société CAPS, pour la partie informatique du projet, développement du logiciel de gestion du stock et construction du site (maîtrise d'œuvre), un prestataire situé à Paris, la société EFIL pour assurer la gestion et la coordination du projet (assistance à la maîtrise d'ouvrage).

Ils souhaitent également faire partie intégrante du projet en tant qu'experts dans la vente, leur connaissance du marché et de la concurrence leur permettant d'apporter un éclairage technique au projet.

Un de leurs clients, Philippe, accepte lui aussi de les aider pour leur amener le regard extérieur au système qu'ils vont construire.

- Un entretien avec Henri permet de préciser la commande
- La gestion des stocks est un élément crucial à régler rapidement car les pertes en fin d'années sur des articles démodés sont importantes
- La visualisation en temps réel de la marge réalisée sur les articles en vente permettrait de décider d'une éventuelle remise à faire au client
- Le site Internet doit avoir un système de paiement sécurisé. Il faut pouvoir le mettre à jour facilement, et cette mise à jour ne doit pas être réalisée par un prestataire de service mais quelqu'un de la société
- Pour le site Internet, il faudra faire des photos avec un appareil numérique, du matériel à vendre et ensuite intégrer ces photos facilement sur le site avec le prix de vente et les caractéristiques du matériel en vente

- Pour l'entreprise c'est le premier projet technique qui est mené, il fait cependant suite à la reconstruction du magasin
- Henri et Patrick souhaitent s'impliquer pleinement dans le projet sans aucune réticence apparente
- L'évaluation des ressources nécessaires à la réalisation du projet sera faite par les cabinets CAPS et EFII
- Patrick et Henri peuvent consacrer 25 % de leur temps au projet, cependant si c'est nécessaire en cours de projet il sera possible de prendre un intérimaire pour les remplacer si leur présence est nécessaire sur certaines tâches du projet
- Les cabinets souhaitent s'engager sur ce projet mais veulent qu'une planification précise soit effectuée ainsi qu'une évaluation des coûts exhaustive avant de signer le contrat définitif

- Le cabinet EFII décide de prendre comme chef de projet Karen
- Karen a déjà managé un grand nombre de projets d'organisation, d'autre part elle porte un vif intérêt à tous les projets contenant une composante Internet
- Sa date de nomination sera le 17/04/2000 et c'est cette date qui correspondra à la date de début de projet
- Karen aura la responsabilité du planning et du suivi des coûts du projet, elle pourra éventuellement s'appuyer sur un des consultants du cabinet EFII pour la partie communication du projet
- En cas de nécessité elle pourra sous réserve de la validation du comité de pilotage engager des dépenses, sous réserve que la totalité des dépenses engagées sous sa propre responsabilité pendant toute la durée du projet ne dépasse pas 50 KF

soit 7 500 €

- Le projet se subdivise en fait en trois parties distinctes :
 - une première partie qui constitue la mise en place d'un système de gestion des stocks et ses composantes associées, à savoir les différents tableaux de bord permettant de suivre l'activité
 - une deuxième qui constitue la réalisation d'un site Internet permettant de réaliser des ventes et des règlements de matériel de fun board
 - une troisième qui consiste à organiser la gestion physique des stocks. Cette troisième partie peut être prise entièrement en compte par Henri et Patrick et notamment la recherche et la mise en place des locaux nécessaires. L'étude de la gestion des stocks réalisée pour le logiciel servira d'étude organisationnelle préalable à la rédaction des procédures

- Un certain nombre de concurrents, magasins de taille similaire, mettent en place des sites Internet. Dans la plupart des cas ces sites sont seulement des vitrines, ils sont assez peu ergonomiques et souvent réalisés avec des moyens réduits ce qui en altère la qualité
- D'autre part il est nécessaire de démontrer un fort professionnalisme dans le métier de la vente des articles de sport au niveau d'un petit magasin car l'arrivée de généralistes sous la forme de grandes surfaces nuit aux résultats commerciaux
- Les résultats commerciaux sont liés aussi à l'optimisation de la gestion qui nécessite de se doter d'outils performants permettant la prise de décision même si l'expérience de « l'acheteur » est un élément déterminant dans le choix des articles
- Le domaine du funboard reste un métier passion, l'ouverture vers de nouveaux services et une certaine professionnalisation des méthodes et des outils de travail peut permettre de se démarquer de la concurrence
- Henri à la différence de Patrick est familier des outils bureautiques, l'ouverture vers un système de gestion des stocks et vers un site est une suite logique de l'informatisation du magasin
- La diversité des matériels dans le magasin nécessite maintenant des tableaux statistiques
- La clientèle souvent jeune est familière des outils Internet
- Enfin l'environnement lannionnais où gravitent de nombreuses entreprises touchant aux télécoms est un facteur positif pour la mise en place de tels outils

- En ce qui concerne la gestion des stocks Henri souhaite :
 - connaître en temps réel la quantité d'un article en stock
 - connaître la marge brute lors d'une vente d'un article à un client même si on applique une remise
 - avoir des tableaux de synthèse qui lui permettent de prendre des décisions de réapprovisionnement mais aussi d'avoir des historiques sur les articles vendus par période
- Pour le site :
 - il faut pouvoir visualiser par un système de photographies les articles en vente avec un descriptif sommaire de ces mêmes articles
 - pouvoir commander les articles en ligne
 - avoir un accès sécurisé des paiements
- Pour la gestion physique des stocks :
 - pouvoir mettre tous les matériels d'occasion sur un même lieu physique
 - formaliser la gestion des stocks
 - embaucher le personnel nécessaire à cette gestion des stocks
- Les données chiffrées concernant ces éléments sont :
 - 50 fournisseurs, 2500 articles en référence, 5000 articles en stock
 - pour le site il faut pouvoir visualiser 250 articles (photos et libellés), 10 personnes doivent pouvoir se connecter simultanément
 - la surface du local doit être d'environ 150 m²

- La communication souhaitée par Henri porte sur les points suivants :
 - communiquer sur l'arrivée du site et des services associés
 - faire des points hebdomadaires simples sur l'avancée du projet
 - la communication doit être ludique mais haut de gamme
 - il faut regarder ce qu'ont fait les concurrents notamment dans la presse spécialisée
 - Karen émet les souhaits suivants :
 - faire un point hebdomadaire entre les sociétés CAPS et EFII
 - avoir un appui d'un consultant de EFII qui serait responsable de la communication
 - La communication en interne sur le projet se fera de manière très informelle, l'accent sera mis sur la communication externe, on veillera donc à communiquer au bon moment par rapport notamment aux dates où le site sera réellement opérationnel
-
- Pour la communication des accords ont été définis entre Henri, Karen et Christophe | pour les 3 types de communication
 - Communication opérationnelle :
 - pour CAPS, point journalier pendant les phases de développement
 - pour EFII, point hebdo pendant toute la durée du projet
 - avec le commanditaire, rendez-vous hebdo informels le vendredi
 - Communication informative :
 - pour le comité de pilotage, réunions formelles le premier lundi de chaque mois pendant toute la durée du projet
 - pour Philippe afin de conserver sa motivation, pots informels à l'occasion de sa venue au magasin
 - pour Patrick afin de le rassurer réunions informelles pendant tout le projet avec Henri
 - Communication promotionnelle :
 - vers les clients et prospects par voie de presse, à synchroniser avec la mise en œuvre du site et à préparer en amont
 - vers les clients par mailing pour les informer de la mise en œuvre du site
 - vers les clients par oral, par Patrick pendant leur visite au magasin afin de les informer des nouveaux services qui vont leur être offerts

- Patrick souhaite à l'occasion du projet se former à la micro-informatique en général, en effet c'est lui qui sera chargé de la mise à jour du site avec les matériels mis en vente
- Il faudra prévoir pour lui une formation de 4 jours maximum comprenant 2 jours sur la micro en général (hard et soft) et 2 jours sur les outils bureautiques
- Il sera intégré bien sûr aux formations qui seront effectuées sur l'utilisation du logiciel de gestion des stocks et sur la mise en œuvre du site, mais ces formations sont incluses dans le planning du projet
- Le budget pour sa formation générale à la micro-informatique est de 10 KF

soit 1500 €

La marge de manoeuvre sur les dépenses est de 40 000 € et le budget ne devra pas dépasser 120 000 € hors locaux et personnel.

Identifier, analyser et gérer les freins au projet :

- Ce qui peut freiner le projet :
 - la disponibilité de Patrick pendant la saison
 - un concurrent qui déciderait de développer un site identique
 - la démission du programmeur 1
 - le refus de certaines marques d'apparaître sur le site
 - l'augmentation non contrôlée de l'activité
 - la surcharge de Karen et de Christophe (autres missions)
 - le désintérêt de Philippe
 - des mauvais choix techniques (pour le site)
 - des difficultés à construire une interface ergonomique

Identifier, analyser et gérer les facilitateurs au projet :

- Les facilitateurs suivants ont été identifiés par grandes rubriques :
- HUMAIN
 - Une grande majorité des acteurs adhère au projet
 - Les procédures de gestion sont bien maîtrisées
 - Philippe a une excellente connaissance des concurrents
- TECHNIQUE
 - Il est possible de faire un « benchmarking » des sites en création dans le même domaine
 - L'interface du site est simple
 - La gestion des stocks ne nécessite que peu de spécificités
- ENVIRONNEMENTAL
 - De nombreux clients de Ponant Loisirs utilisent la micro-informatique
 - La région est en avance en matière de télécommunications
 - Le fait que la majorité des acteurs adhère au projet permettra de gagner du temps en communication interne et de se consacrer à la communication externe