

Quelle place pour les systèmes d’information dans la stratégie des entreprises ?

MASTER ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

Management des Systèmes d’information

Responsables de l’UE : Philippe Eynaud, Jean-Loup Richet

Auteurs du Cas : Jean-Loup Richet, Philippe Eynaud, Claudio Vitari

Cas numéro 2

**FI 1 an**
**FI/FC 1ère année**
**FI/FC 2ème année**
**JB 15 mois**

# La société ANIMEAUX

**Lecture requise :** Le management du Système d'Information dans sa complexité : Gouvernance, urbanisation, alignement. Alban, D., Eynaud P., Richet J.-L., Vitari C.. ISTE Editions. Partie 1 de l’ouvrage (chapitre 1, 2 et 3) : *Gouverner les acteurs*.

En mars 2024, Robert Trebor, Président Directeur Général d’AniMeaux, fait appel à une entreprise de conseil en stratégie et une ESN (Entreprise de services numériques) pour mener à bien l’évolution du SI de son entreprise familiale. Robert Trebor a effet hérité de l’entreprise qu’il dirige : une petite animalerie locale créée en 1972 par son père à Meaux. Surfant sur le marché porteur du *pet care*, l’entreprise familiale s’est transformée au début des années 2000. Le marché du soin des animaux (*pet care*) en France est en effet devenu un marché à la croissance sans faille. le marché des animaux de compagnie devrait croître à un rythme effréné de 23% par an, notamment au niveau des accessoires. En 2024, la France compte 73 millions d’animaux d’après les statistiques de Statista, presque autant que d’habitants. Chats, chiens, mais aussi oiseaux, poissons, petits mammifères… L’objectif de Robert Trebor a initialement été de développer l’autonomie de ses magasins et de ses franchisés. Ceci a été efficace dans les années 2000-2017 avec des magasins qui ont acquis des compétences particulières ou se sont spécialisés pour répondre à l’offre locale. Par exemple, le magasin de Paris 16 est reconnu dans toute la région comme étant le leader incontesté des NAC (nouveaux animaux de compagnies). Le magasin de Lyon Croix Rousse a lancé un SPA/centre de remise en forme et rééducation pour chiens et chats. Enfin, le magasin de Vélizy dans les Yvelines est dans tous les guides d’aquariophilie de France, une référence pour la conception d’aquarium et de terrarium.

La stratégie de l’entreprise est de proposer le maximum de choix et de liberté et de laisser la plus grande autonomie à ses magasins et franchisés. Le site web de l’entreprise n’est qu’une vitrine présentant les adresses des magasins. Il n’y a pas de vision client et de culture de la concurrence : si un client à Pau a un besoin précis, il n’est pas possible de regarder dans les stocks d’un autre magasin de la région pour satisfaire son besoin. De plus, les magasins se voient comme des acteurs en concurrence et ne s’enverront jamais des clients. Il n’y a pas de vision « offre de services » : chaque magasin conçoit ses propres offres et services, par exemple SPA et bien-être pour chien, toilettage, garde de chats, voire séance de dédicace d’ouvrages autour des animaux. Les connaissances et expertises locales ne sont pas capitalisées. Il n’y a pas de partenariat long terme : les contrats sont signés avec des fournisseurs par chaque gérant/franchisé, peu souvent dans des conditions favorables aux magasins. Les charges administratives liées sont très importantes. Enfin, l’entreprise ne maîtrise pas ses achats (grand nombre de fournisseurs, et doublons liés à l’indépendance des magasins), et la gestion des stocks est faite seulement au niveau local.

L’entreprise paye cher aujourd’hui le maintien de cette stratégie d’autonomie locale. AniMeaux peine depuis 10 ans à fédérer son réseau de franchisés. En 2019, deux franchisés sont passés à la concurrence (Animalis et Tom & Co). Début 2020 avant de faire appel à la société de conseil en stratégie GCG, deux autres franchisés ont annoncé leur intention de quitter le groupe, et un autre est en redressement. Les franchisés sur le départ se plaignent : 1 — du manque de formation globale et d’assistance au franchisé ; 2 — de la faiblesse du support commercial et marketing ; 3 — de l’absence de stratégie de franchise et de la concurrence avec les boutiques en propres ; 4 — du manque de synergie et de valeur offerte par la marque. En 2020, l’entreprise AniMeaux comptait des franchisés dans 7 villes de France, et 8 boutiques en propre principalement dans la région parisienne et la région lyonnaise. L’entreprise réalisait un CA de 16 millions d’euros.

Mi 2021, Robert Trebor décida de réaliser un audit stratégique. En effet, AniMeaux faisait face à de nombreuses difficultés : le marché fort attractif avait attiré de nombreux concurrents. Des acteurs *pure player* du web comme Zooplus, Wanimo, mais aussi Zoomalia ou Zoofast ont notamment tiré les prix vers le bas. Ils l’ont fait avec succès puisqu’internet affichait 30 % de croissance sur l’animalerie en 20121. De 8 % en 2021, leur part de marché s’est effectivement développée dans les deux dernières années pour atteindre 15 % en 2022. L’intérêt du web sur des achats récurrents et volumineux est évident. Quand il est acheté sur internet et livré à domicile, le *petfood* représente à lui seul près de 20 % des ventes en valeur de produits de grande consommation selon Kantar Worldpanel (2022). La capacité des acteurs à tirer les prix vers le bas dépend de leurs volumes et de la massification des achats. Wanimo a ainsi été racheté il y a quatre ans par l’industriel Domes Pharma. En parallèle de ces acteurs du web, les chaînes de magasins d’animalerie rattachées à plusieurs grands groupes industriels se déploient : Maxi Zoo (30 magasins en France en 2017 et près du double en 2018), Médor & Compagnie, Animalis (qui appartient aux jardineries Truffaut), Tom & Co (filiale du Groupe belge Delhaize).

Faisant face à une baisse de son CA, Robert Trebor décide de réviser la stratégie de son entreprise en se recentrant sur son métier de base. Pour cela, il fait appel à une société de conseil en stratégie : le GCG (GEM Consulting Group). GCG fait deux propositions : (1) améliorer la gestion de ses franchises et de ses magasins en propre ; (2) améliorer la connaissance du client afin de développer une offre de service avec une forte synergie et complémentarité.

## Améliorer les processus de gestion

Les 8 magasins en propre sont indépendants et ont chacun leurs SI. Le siège consolide les infos des 8 magasins sous la forme d’un reporting Excel qui couvre les résultats et informations fournies par les franchisés. Une personne à temps plein au siège est chargée d’agréger toutes ces données fournies à partir de fichiers non standardisés. L’entreprise n’a pas du tout une culture technique/IT. Pour l’instant, la gestion du parc informatique du siège et des magasins est opérée par plusieurs prestataires externes au libre choix des gérants de magasins. Rattachée à la direction financière, la Direction des SI emploie deux personnes pour gérer les contrats de maintenance, et deux techniciens. Le SI actuel du siège repose sur une ancienne version d’un ERP Open Source. Elle est partiellement utilisée, car seuls les modules de paie et RH sont exploités (les autres modules ne sont pas installés). Du fait de l’obsolescence du logiciel, les modules de reporting ne fonctionnent plus. C’est pour cela qu’Excel est utilisé à la place. En termes de business, chaque magasin gère ses propres fournisseurs locaux. Seuls deux fournisseurs sont gérés au niveau du groupe (partenariat avec Nestlé Purina sur le snacking chien chat, et Mars pour les croquettes Royal Canin). Les commandes liées à ces deux fournisseurs sont gérées par un employé qui coordonne les livraisons chez les franchisés et boutiques en propres — il n’y a pas d’échanges de données informatisés.

GCG propose de réorganiser les processus en :

1. Rationalisant les contrats d’infogérance au niveau du siège
2. Mutualisant sur un périmètre élargi la DSI du siège aux magasins et aux franchisés
3. Développant la culture SI de l’entreprise.

## Mieux connaître les clients pour développer des offres complémentaires

AniMeaux ne s’est jamais intéressé aux clients, alors même que l’animal permet de rentrer dans l’intimité du foyer et de proposer des services complémentaires adaptés à la demande. Le marché de l’alimentation étant de plus en plus chahuté par les *pure players*, il devient urgent de penser à des alternatives à valeur ajoutée en synergie avec les activités d’AniMeaux. Avoir des produits/services en marque propre permettrait de mieux piloter les marges, d’être plus indépendants et de créer de la valeur.

GCG propose d’investir le terrain des technologies :

1. **Collier connecté et application mobile**

Un des fléaux des foyers réside dans la disparition de l’animal, souvent parti un peu trop loin. Pour y remédier, GCG proposait de développer un service basé sur la géolocalisation de l’animal (puce GPS intégrée au collier, micro-caméra, capteur cardiaque). L’animal reste pisté au cas où il reste introuvable. Il faudrait développer une application permettant de définir un périmètre pour l’animal, qui notifie en temps réel au propriétaire le dépassement de la zone et la localisation GPS de l’animal. En septembre 2023, une équipe d’ingénieurs R&D et une équipe de développeurs ont été recrutées au siège pour travailler sur le collier connecté et l’application liée.

1. **Projet de CRM et de Business Intelligence (BI)**

L’entreprise n’a pas de CRM, de systèmes de *business analytics* ou de veille concurrentielle pour mieux coordonner ses offres avec les évolutions du marché. Ainsi, elle a lancé en fanfare une boutique éphémère sur les Champs Elysées début 2022 dédiée aux chiens, alors qu’avec leurs jardins qui se réduisent 70 % des Parisiens possesseur d’animaux ont un chat plutôt qu’un chien. L’opération marketing a été un fiasco très couteux.

1. **Projet de refonte du site web**

Un site web pouvant prendre les commandes permettrait à AniMeaux de répondre au besoin de certains clients et de prendre part au marché digital croissant. GCG propose un modèle d’usages omnicanaux (click and collect, e-réservation, order in store) avec la possibilité de venir récupérer sa commande en magasin, ou permettre de commander des produits uniquement disponibles dans certains magasins (aquariophilie, entretien des NAC, etc.). Cela permettrait également de faire un suivi des prospects web, et de repérer des tendances web et d’améliorer l’expérience client

L’entreprise GCG propose de répondre à ce besoin via sa filiale BCIT consulting, une ESN qui pourrait mettre en œuvre le site web et le développement du SI (CRM, BI). Robert Trebor, n’ayant pas une culture IT, a pris GCG comme sous-traitant MOA, et BCIT consulting comme MOE. Le contrat a été signé en janvier 2021, et s’est organisé en programme sur 3 ans.

Aujourd’hui, en mars 2024 les exigences sont toujours aussi pressantes, il faut réduire les coûts, innover, créer un lien avec le client. Mais le programme de transformation est au point mort. Robert Trebor pensait que GCG allait représenter AniMeaux en tant que MOA et faire avancer BCIT consulting rapidement pour livrer les premiers résultats (site web, CRM, BI). Cela n’a pas été le cas.

Robert Trebor a engagé en mars 2024 à la Direction Générale de l’entreprise un *Chief Technology Officer* en charge du nouveau SI et de l’innovation technologique. Robert Trebor lui a donné un budget significatif (10 % du CA annuel, pendant 5 ans) et carte blanche pour mener à bien la transformation de l’entreprise, diriger les équipes de développement nouvellement recrutées et challenger les sous-traitants.

**Questions :**

**1)** Quels sont les points forts des deux propositions de GCG ?

**2)** Quels sont les risques technologiques associés à cette stratégie ? Comment les prévenir ?

**3)** Quel mode d’organisation de la gouvernance SI mettre en place pour profiter des effets d’échelle et mieux contrôler les projets SI ?

**4)** Quel est l’apport selon vous d’un *Chief Technology Officer ?* Et que pensez-vous de la création d’un big data autour des données de colliers connectés ?