



Dossier de Consultation

Appel d'Offre pour la

Réalisation d'un

Schéma Directeur du

Systeme

d'Information

MudeCe · Plan Stratégique 2026 - 2029 · Direction de l'Organisation du Système
d'Information

Description de la Consultation

Dans le cadre de son nouveau **plan stratégique à 4 ans (2026-2029)**, MudeCe engage une démarche d'alignement de son système d'information sur ses nouvelles orientations stratégiques. Face à une concurrence accrue dans son secteur, l'entreprise doit évoluer – et son système d'information doit accompagner cette transformation de manière structurée et pilotée.

La Direction de l'Organisation du Système d'Information (DOSI) a décidé de réaliser un **Schéma Directeur du Système d'Information (SDSI)**, document de référence permettant de planifier et de gouverner la transformation du SI en cohérence avec la stratégie d'entreprise.

- ☐ Ce document constitue le **cahier des charges** adressé à quatre entreprises spécialisées dans la réalisation de SDSI. Les réponses reçues permettront de sélectionner le prestataire qui accompagnera les équipes de MudeCe. Il s'agit d'une **démarche d'avant-vente** : les soumissionnaires ne réalisent pas le SDSI à la place des équipes de MudeCe, mais démontrent leur capacité à les accompagner efficacement.

Contenu du présent dossier

01

Synthèse de l'entreprise et de son histoire

Présentation de MudeCe, de ses origines à sa situation actuelle, incluant son périmètre d'activité, ses chiffres clés et son écosystème partenaire.

04

Entités responsables du SDSI

Les trois directions mandatées, les équipes désignées et les périmètres de responsabilité associés au projet SDSI.

07

Planning prévisionnel de la mission

Calendrier détaillé des jalons clés, de la réception du dossier jusqu'à la diffusion du SDSI final.

02

Synthèse du plan stratégique

Les sept axes stratégiques retenus par la direction pour la période 2026 - 2029, avec leurs enjeux et objectifs associés.

05

Vision applicative du SI

Cartographie des principales applications du système d'information de MudeCe en date d'avril 2025, avec leurs périmètres et typologies.

03

Organisation de l'entreprise

Structure de gouvernance, composition du comité exécutif et organisation interne des directions.

06

Attentes vis-à-vis du cabinet retenu

Modalités de réponse, critères d'évaluation, composition du comité de sélection et conditions de soutenance.

Synthèse de l'Entreprise et de son Histoire

Origines et croissance

Fondée en **1963** comme une très petite entreprise (TPE), MudeCe avait pour vocation originelle de réaliser et piloter l'exploitation de **musées de la bière privés** (non étatiques). À sa création, seuls deux musées constituaient son périmètre : l'un en région parisienne, l'autre à Bruxelles.

Fort de l'expertise acquise et du succès rencontré, MudeCe a progressivement étendu son parc.

Aujourd'hui, l'entreprise exploite **35 musées privés répartis dans 13 pays de la zone Euro**. Ces musées ne sont pas des filiales : ils appartiennent à la même structure juridique que MudeCe, ce qui implique une gouvernance unifiée et des enjeux SI transverses considérables.

L'un des points forts distinctifs de l'offre MudeCe est de **ponctuer chaque visite par une dégustation de bières de la région**, créant ainsi une expérience immersive et mémorable pour les visiteurs.

Écosystème logistique et digital

Pour approvisionner ses musées, MudeCe s'appuie sur un réseau de **7 filiales logistiques** collaborant avec plus de **300 points d'approvisionnement indépendants** (brasseries, abbayes, etc.). La distribution aux clients finaux est assurée via un contrat annuel négocié avec **UPS**.

Sur le plan digital, MudeCe a lancé son **site e-Commerce en 2019**, puis s'est connectée aux plateformes **Amazon (2021)** et **Vente Privée (2022)** pour élargir ses canaux de distribution.

La **crise COVID-19** a sévèrement impacté l'activité en 2020 - 2021, entraînant une perte d'environ **50% du chiffre d'affaires** en raison de la fermeture obligatoire des musées. Cet épisode a mis en lumière la vulnérabilité d'un modèle trop dépendant de la fréquentation physique, et a accéléré la réflexion stratégique sur la diversification.

La révolution **Agentique** (utilisation de l'intelligence artificielle générative de manière autonome sous forme d'agents) est en marche. La Direction Générale a demandé à toutes ses directions d'avoir un plan IA qui doit se réfléchir par des gains de productivités de 10% sur le compte de résultat.

Chiffres clés 2025

35

Musées

Répartis dans 13 pays de la zone Euro

5 478

Employés

Siège principal à Bruxelles

1,7 Md€

Chiffre d'affaires

Global consolidé

20,4 M€

Résultat net

Marge nette d'environ 1,2%

300+

Fournisseurs

Brasseries et abbayes indépendantes

7

Filiales logistiques

Réseau d'approvisionnement dédié

Synthèse du Plan Stratégique 2026-2029

Insuffisamment satisfaite de ses marges, préoccupée par une image perçue comme « vieillotte » auprès de ses clients, confrontée à un fort taux de turn-over de ses collaborateurs et marquée par la vulnérabilité révélée lors de la crise pandémique, MudeCe a structuré son plan stratégique autour de **sept axes prioritaires** pour la période 2026 - 2029.



Culture Agile et nouveaux modes de travail

Enclencher un mouvement vers les démarches agiles pour l'ensemble des collaborateurs, afin de modifier les modes de travail, favoriser le travail à distance et stimuler l'innovation au sein de l'organisation.



Digitalisation des Musées

Moderniser les musées et leurs animations grâce à des innovations technologiques de pointe (réalité virtuelle, expériences distancielles). La COVID-19 a démontré l'urgence d'accélérer cette digitalisation pour garantir la continuité de service.



Culture Cybersécurité

Mettre en place une politique de sécurité efficace et transversale, permettant de protéger l'organisation et d'accompagner ses ambitions de développement dans un environnement numérique de plus en plus exposé aux menaces.



Réduction des coûts logistiques

Améliorer la chaîne logistique de bout en bout, en renforçant une distribution « plus locale » pour réduire les frais d'approvisionnement des musées et de distribution aux clients finaux, dont le poids est disproportionné par rapport à la marge.



Automatiser ses processus grâce à une IA Responsable

Atteindre 10% de gains de productivité grâce à l'agentique, tout en respectant le RGPD, Data Act et AI Act. Cette valorisation des données permet de créer de nouveaux services, soutenir la durabilité et s'ouvrir à l'écosystème via l'Open Data.



Développer le marketing

Renforcer la stratégie marketing de MudeCe en dotant l'organisation d'outils adaptés à l'exploitation optimale des données clients. Une réflexion autour de l'IA Générative est menée conjointement avec l'axe de valorisation des données.



Développer l'activité via de nouvelles filiales

Ouvrir de nouveaux musées en Amérique du Nord et en Asie. Les marchés américain et chinois sont des cibles prioritaires, avec l'objectif de développer significativement le chiffre d'affaires à travers de nouvelles filiales internationales.

Organisation de l'Entreprise

Structure de gouvernance

L'organisation de MudeCe est **relativement classique et lisible**. Un **Conseil d'Administration** encadre les actions de gouvernance du Directeur Général (DG) et de son Comité Exécutif (COMEX). Le DG est responsable de la conduite opérationnelle et stratégique de l'ensemble du groupe.

Chaque direction du COMEX est organisée selon une structure hiérarchique dite « en râteau » à trois niveaux : **Responsables de Département (N-1)**, **Responsables de Service (N-2)** et **Responsables de Pôle (N-3)**.

La **Direction des Musées** présente une particularité organisationnelle : un responsable de département est désigné par pays, et chaque directeur de musée occupe le niveau de responsable de service (N-2), garantissant une proximité managériale avec les opérations sur le terrain.

Composition du Comité Exécutif

DAP

Directeur des Approvisionnements

DCD

Directeur Commercial et de Distribution

DTMC

Directeur Transformation, Marketing et Communication

DAF

Directeur Administratif et Financier

DOSI

Directeur de l'Organisation du Système d'Information

DDA

Directeur des données et de l'IA

DM

Directeur des Musées

DRH

Directeur des Ressources Humaines

Entités Responsables du Schéma Directeur en Interne

La Direction Générale a confié la responsabilité de la réalisation du SDSI à **trois directions**, chacune ayant désigné les équipes qui contribueront activement aux livrables du projet. Le prestataire retenu sera amené à travailler avec l'ensemble de ces interlocuteurs. Toute mobilisation d'autres collaborateurs, hors périmètre désigné, sera soumise à la **validation conjointe des trois directeurs**.



1. DTMC – Directeur Transformation, Marketing et Communication

Pilote principal de la démarche de transformation. Au sein de sa direction, le **Département Transformation (Dpt Transfo)** a été désigné pour porter le projet. C'est plus précisément le **Service Enterprise Project Management Office (EPMO)** qui contribuera à la production des livrables du SDSI.



2. DOSI – Directeur de l'Organisation du Système d'Information

Responsable de la dimension SI du projet. Selon la même logique de délégation, le **Département Architecture d'Entreprise (Dpt AE)** a été mandaté. Au sein de ce département, le **Service Stratégie et Urbanisation (STUR)** est en charge de la contribution opérationnelle aux livrables.



3. DDA – Directeur de la Donnée et de l'IA

Bien que réservé sur la chaîne de décision mise en place, le DDA a décidé de faire confiance au DTMC et au DOSI. Son département accompagne la réalisation du SDSI via trois profils clés : le **Data Protection Officer (DPO)**, le **Master Data Manager (MDM)**, le **Head of AI & Agentic**

📌 **Point d'attention pour les soumissionnaires** : La mobilisation d'autres collaborateurs, en dehors des équipes désignées ci-dessus, devra systématiquement être soumise à la validation des trois directeurs (DTMC, DOSI, DDD). Les prestataires devront tenir compte de cette contrainte de gouvernance dans leur démarche d'accompagnement et leur planning.

Vision Applicative du Système d'Information

Le tableau ci-dessous présente la **cartographie applicative de MudeCe en date d'avril 2024**, constituant le périmètre de référence pour les travaux du SDSI. Cette vision permet d'identifier les zones de couverture fonctionnelle, les typologies d'outils en place et les lacunes à adresser.

Application	Périmètre couvert	Type d'application
CRM	Relation Client	Outil interne développé en propre
Core-MudeCe	Gestion des musées et de l'organisation	Outil spécifique développé sur mesure
ApproStock	Gestion de l'approvisionnement et des stocks	Briques du progiciel SAP
Site Internet	Présentation institutionnelle et e-Commerce direct	Développement Web spécifique
API Distributeurs	Interfaces d'échanges avec Amazon et Vente Privée	Interfaces API spécifiques
CEGID	Gestion de la comptabilité, fiscalité et actifs	Progiciel CEGID
SuiteRH	Gestion des ressources humaines	Progiciel Workday
Planif'Proj	Planification et budgétisation des projets	SaaS Planview
KnowMySI	Référentiel de connaissance du SI	SaaS Ardoq
PowerBI	Data Analyse central	SaaS Microsoft Fabric

Lacunes identifiées du système d'information actuel

Absence de plateforme d'intégration

Tous les échanges entre applications sont réalisés en mode **point-à-point**, générant une architecture fragile, coûteuse à maintenir et peu évolutive. Aucun middleware ou ESB n'est en place.

Absence de gestion des données de référence

Aucune solution de **Master Data Management (MDM)** n'existe, exposant l'organisation à des risques de doublons, d'incohérences et de dégradation de la qualité des données.

Absence de politique collaborative unifiée

L'entreprise souhaite généraliser l'usage de **Microsoft Teams**, mais les équipes utilisent des outils hétérogènes selon les musées, sans cadre ni gouvernance définis.

Absence de dispositif de cybersécurité

Ni gouvernance, ni outils dédiés à la cybersécurité ne sont en place. Ce vide représente un risque majeur face aux ambitions de développement digital et international de MudeCe.

Absence de stockage centralisé des données

Il n'existe aucun entrepôt de données central. Les musées disposent de multiples solutions de reporting locales, sans convergence vers PowerBI, créant une fragmentation analytique forte.

Absence de plateforme agentique

Il n'existe aucune plateforme agentique / GenAI en interne par conséquent, les équipes internes utilisent des outils publics comme ChatGPT, n8n ou Gamma. C'est un risque de fuite de données et de perte d'avantage concurrentiel

Attentes vis-à-vis du Cabinet Retenu

Modalités de réponse

Les soumissionnaires sont invités à constituer un **dossier de réponse complet** au format PowerPoint ou PDF, organisé selon leur propre logique de présentation. Ce dossier doit être remis avant la soutenance, dans le respect strict de la deadline ci-dessous.

- ❑ **Deadline de remise : 27 mai 2026 avant 12h30** – sans exception pour l'ensemble des soumissionnaires.

Format des soutenances

Chaque soumissionnaire sera convié à une **soutenance orale** pour présenter son dossier de réponses selon le format de son choix. La soutenance se décompose en :

- **25 minutes** de présentation libre
- **20 minutes** de questions / réponses avec le comité de sélection

Toutes les soutenances se tiendront **le même jour**, dans les locaux de MudeCe à **Paris 5ème** en présence de tous les collaborateurs de MudeCe.

Critères d'évaluation

- **Compréhension du besoin et du contexte**
Démonstration d'une lecture précise des enjeux stratégiques et SI de MudeCe.
- **Démarche d'accompagnement des équipes**
Méthode proposée, outils mobilisés, approche collaborative avec les équipes internes.
- **Rigueur méthodologique**
Pertinence et rigueur des techniques utilisées pour concevoir le SDSI.
- **Planning, coût et rôles / responsabilités**
Réalisme du calendrier proposé, transparence tarifaire et clarté de la répartition des rôles.
- **Cohérence et clarté de la présentation**
Qualité rédactionnelle, structuration du dossier et lisibilité pour le comité de sélection.

Comité de sélection

Les décisions finales seront prises par un comité composé des **trois directeurs** (DTMC, DOSI, DDD), des **trois responsables de département** et des **trois responsables de service** désignés pour le projet SDSI.

Planning Prévisionnel de la Mission

Le calendrier ci-dessous présente les jalons clés du projet SDSI, depuis la réception du dossier par les soumissionnaires jusqu'à la diffusion du schéma directeur validé par la Direction. Les prestataires devront s'inscrire dans ce cadre temporel dans leur proposition.



Phase 2026 – De la consultation au démarrage

La période de **mars à juillet 2026** couvre l'intégralité du processus d'appel d'offre : réception du dossier, élaboration des réponses, soutenances et contractualisation. Le délai entre la remise des dossiers (27 mai) et les soutenances (03 juin) est volontairement court afin de maintenir la dynamique du processus de sélection.

Phase 2026-2027 – Réalisation du SDSI

La mission d'accompagnement débutera le **7 juillet 2026** et s'étendra jusqu'au **11 janvier 2027**, soit une durée d'environ **6 mois**. Cette période devra permettre la production, la validation itérative et la diffusion complète du Schéma Directeur du Système d'Information auprès de la Direction Générale de MudeCe.

📌 **Note aux soumissionnaires :** La durée de mission est encadrée et non négociable. Les propositions devront démontrer la capacité du cabinet à livrer un SDSI complet et validé dans ce délai, en tenant compte des contraintes de disponibilité des équipes internes de MudeCe.