

Stratégie des SI – TD 1 – Étude de cas TELEM

L'entreprise TELEM réalise du transport ferroviaire de voyageurs en Europe en louant les infrastructures et les équipements roulant aux structures nationales des pays considérés. Elle dispose ainsi de près de 700 trains circulant chaque jour, de 10 à 700 places vendues. Le nombre de salariés de cette société est de plus de 10 000, dont 2000 employés commerciaux. Les ventes sont réalisées dans des guichets situés dans les gares et par des employés appartenant à l'entreprise, ainsi que par Internet.

Le problème qui se pose à l'entreprise est de moderniser son système de réservation et de vente de billets en tenant compte de l'évolution qui s'est produite au cours des 10 dernières années autour du transport ferroviaire : application de grilles tarifaires variables visant à augmenter les taux de remplissage aux heures creuses, multiplication des tarifs spéciaux (jeunes, troisième âge, famille...), offres promotionnelles sur Internet les veilles de départ, augmentation du remplissage des trains par la vente de billets intermédiaires, (la place d'un voyageur descendu à une gare est disponible à la vente pour la poursuite du parcours), contraintes internationales...

Pour développer le logiciel correspondant, la société a réalisé un appel d'offre international. La société de services HAL a remporté l'appel d'offres en partant d'un logiciel destiné au transport aérien qu'elle a modifié en tenant compte des spécificités du cahier des charges de la société TELEM.

Le projet de fabrication et d'installation du logiciel SERVERUS (nom du nouveau logiciel) s'échelonne sur 32 mois. La mise en service doit être effective et généralisée à l'ensemble des bureaux de ventes et du site Internet à l'issue de cette période.

Les employés sont fiers de la culture de cette entreprise, tournée vers la satisfaction des besoins des clients ainsi que la qualité, la sécurité et la ponctualité des services rendus. Au sein des salariés, s'est développée une véritable culture des métiers ferroviaires.

La vente aux guichets est complexe du fait du très grand nombre de voyageurs différents, ainsi que des combinaisons d'offres commerciales possibles, ce qui fait que la vente sur Internet ne permet de résoudre que 80 % des cas. C'est la complicité entre le vendeur et le logiciel qui permet de résoudre les cas complexes. Nous sommes en phase de démarrage du projet, à l'étape d'écriture des spécifications fonctionnelles générales.

Cependant la direction générale ayant eu des échos des problèmes survenus dans la mise en œuvre de tels projets dans d'autres sociétés, elle vous confie le soin de mettre en place la conduite du changement.

Il est généralement reconnu que la conduite du changement doit s'accompagner d'actions de formation et de communication. Mais d'autres types d'actions peuvent également être pris en compte notamment :

- pour faciliter l'interaction de l'utilisateur avec le système et l'assister
- pour organiser la mise en œuvre du système au plan local au niveau des établissements
- pour prendre en compte les impacts sociaux éventuels

Dans un premier temps, présentez le projet de façon synthétique ainsi que les impacts stratégiques du projet en analysant le contexte de la prise de décision stratégique et l'impact d'un nouveau système d'information sur l'organisation.

Pistes : est-ce une stratégie réactive ou proactive ? Quels impacts sur l'entreprise suite à la mise en place du projet ? Quelles conséquences si on ne fait rien ? Quels changements pour les utilisateurs (par catégories d'utilisateurs) ?...

Présentez ensuite les principaux types d'actions possibles concernant la conduite du changement, en précisant pour chacun d'eux les principaux aspects organisationnels à prendre en compte, leurs principaux types de contenus et des exemples d'écueils à éviter.