

L'alignement stratégique

Le système d'information crée de la valeur et constitue une source d'avantage concurrentiel, à condition d'assurer son adéquation avec les besoins métiers à travers l'alignement stratégique.

L'alignement stratégique s'applique à deux éléments : la stratégie de l'entreprise et la stratégie système d'information. Il s'agit de mettre en cohérence la stratégie du système d'information avec la stratégie de l'entreprise et de planifier dans une perspective pluriannuelle.

L'alignement stratégique du système d'information suppose deux conditions :

- compréhension et intégration de la stratégie de l'entreprise par la fonction système d'information dans son ensemble. La fonction système d'information met en œuvre les structures, les organisations et les outils qui veillent à ce qu'elle poursuive cette intégration ;
- prise en compte des contraintes et des opportunités de l'informatique dans la stratégie de l'entreprise.

Il faut considérer ces deux conditions comme nécessaires.

- 1. La stratégie :** La stratégie est présentée comme un plan d'action permettant d'atteindre des objectifs donnés. Elle doit prendre en compte l'évolution de l'environnement externe et décider des ressources à mettre à disposition.

La stratégie s'appuie sur quatre grands principes relatifs aux ressources :

- L'économie de moyens : l'allocation optimale des ressources (rentabilité des investissements, productivité,...),
- La rapidité : l'adaptabilité et l'agilité des structures ainsi que la capacité d'innovation,
- La disponibilité des moyens : la capacité de financement et d'endettement de l'entreprise,
- La motivation : pousser les hommes à donner le meilleur d'eux-mêmes.

- 2. L'élaboration d'une stratégie :** La stratégie doit être analysée comme un processus décisionnel complexe qui intègre les dimensions organisationnelles (internes) et environnementales (externes). La démarche stratégique englobe l'analyse stratégique (diagnostic et segmentation stratégique), la formulation de la stratégie (choix stratégiques), la mise en œuvre (planification) et le management stratégique (pilotage, mobilisation des ressources humaines).

3. Les approches d'analyse stratégique

3.1. L'analyse fonctionnelle : L'analyse fonctionnelle consiste à passer en revue les principales fonctions de l'entreprise pour déterminer leurs forces et faiblesses, analyser les ressources et compétences mises en œuvre et les comparer aux concurrents.

Cette analyse s'applique aux fonctions suivantes et traite plus précisément les points indiqués :

- Commercial (politique marketing) : politique de segmentation du marché, politique de ciblage, positionnement, étude (Prix, Produit, Distribution, Communication), étude des parts de marchés...
- Production : Etude du mode de production, de la capacité de production, délais de fabrication, niveau de prod.
- Approvisionnement : Délais d'approvisionnement, délais de paiement accordés par les fournisseurs, liens de dépendance entre l'organisation et les fournisseurs.
- Ressources humaines : Niveau de compétences, mode de rémunération, motivation des salariés, système de communication interne.
- Comptabilité : comptabilité analytique.
- Finance : Niveau d'endettement, mode de financement (autofinancement, ouverture du capital) et étude de solvabilité de l'entreprise (trésorerie, fond de roulement et besoin en fond de roulements).
- Recherche et développement: budget et les ressources consacrés à la recherche, masse salariale, publications et brevets.

1.2.3. Les cinq forces

La méthodologie des cinq forces a été développée en 1979 par Porter pour mesurer et évaluer la position et la capacité concurrentielle d'une organisation avec une activité commerciale (Porter, 1979).

Cette approche (1979, Porter) est basée sur cinq forces qui déterminent l'intensité de la concurrence et l'attractivité d'un marché. Les cinq forces sont :

- Pression des fournisseurs:** la possibilité pour les fournisseurs de faire grimper les prix qui dépend :
 - du nombre de fournisseurs, du caractère unique de leurs produits ou services,
 - de la taille et la puissance du fournisseur, du coût du passage d'un fournisseur à un autre.
- Pression des Clients:** la possibilité pour les clients de faire baisser les prix. Cela dépend :
 - du nombre d'acheteurs sur le marché, de l'importance de chaque acheteur pour l'organisation,

- du coût pour l'acheteur de passer d'un fournisseur à un autre.

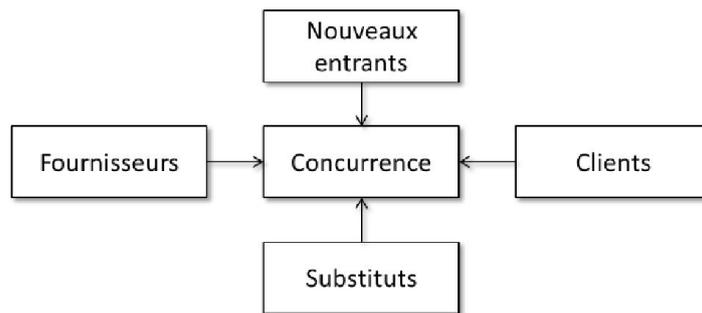


Figure 1. Les cinq forces de Porter

- **Concurrence** : Le facteur clé est le nombre et le potentiel des concurrents sur le marché. De nombreux concurrents, qui offrent des produits et services indifférenciés, réduisent l'attrait du marché.
- **Substituts** : Lorsque des produits de substitution existent sur le marché, ils augmentent la probabilité que des clients changent de solution en réponse à une hausse des prix. Cela réduit à la fois la pression des fournisseurs et l'attractivité du marché.
- **Nouveaux entrants** : Les marchés rentables attirent de nouveaux arrivants, ce qui érode la rentabilité. À moins que les titulaires n'aient une barrière forte et durable à opposer aux nouvelles entrées (par exemple, des brevets, des économies d'échelle, des exigences du capital ou des politiques gouvernementales), la rentabilité diminuera à un taux compétitif.

1.2.3. La méthode SWOT (Strengths / Weaknesses / Opportunities / Threats)

La méthode SWOT est un outil simple qui permet de mieux comprendre les forces, faiblesses, opportunités et menaces relatives à un projet ou une activité (Saïas et Métais 2001).

Tableau 1. La méthode SWOT

<p>Forces (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que fait l'organisation mieux que les autres ? • Que perçoivent les concurrents et les clients, comme points forts de l'organisation ? • Quel est l'avantage concurrentiel de l'organisation ? 	<p>Opportunités (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les changements politiques, économiques, socio-culturels, ou technologiques en cours qui pourraient être favorable pour l'organisation ? • Quelles sont les lacunes ou les demandes insatisfaites actuellement sur le marché ? • Quelles nouvelles innovations, pourrait mettre l'organisation sur le marché ?
<p>Faiblesses (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que font en mieux les autres organisations ? • Quels éléments de l'organisation apportent peu ou pas de valeur ajoutée ? • Que perçoivent les concurrents et les clients comme faiblesse de l'organisation ? 	<p>Menaces (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels changements politiques, économiques, socio-culturels, ou technologiques en cours pourraient être défavorables pour l'organisation ? • Quelles sont les contraintes pour lesquelles l'organisation doit faire face ? • Que fait la concurrence qui pourrait avoir un impact négatif vous ?