

# Stratégie d'entreprise, Systèmes d'Information et Alignement (8)



Bernard ESPINASSE  
Professeur à Aix-Marseille Université (AMU)  
Ecole Polytechnique Universitaire de Marseille



Novembre 2014

- Quelques éléments de stratégie ...
- L'analyse et le diagnostic stratégique
- Système d'information et stratégie
- Alignement stratégique du systèmes d'information

## Sommaire

### 1. Quelques éléments de stratégie ...

- Un peu d'histoire
- DéfinitionS de la stratégie d'entreprise
- Grandes approches de la stratégie d'entreprise
- Adaptation stratégique : les stratégies concurrentielles

### 2. L'analyse et le diagnostic stratégique

- La segmentation stratégique
- Le diagnostic stratégique externe et interne
- Outils de diagnostic : le modèle SWOT et le modèle de M. Porter

### 3. Système d'information et stratégie

- Stratégie, TIC et SI : MIT90
- Systèmes Stratégiques d'Information (SSI)
- Systèmes d'Information Stratégique (SIS)
- Complémentarité SIS et SSI
- Cas du Yield Management

### 4. Alignement stratégique des systèmes d'information

- Définition et démarche d'alignement stratégique
- Alignement du SI en : stratégies de coût, de différenciation, de rupture

### 5. Conclusion

## Références bibliographiques

### Ouvrages, articles, supports de cours :

- P. Vidal, V. Petit, F. Lacroux, M. Augier, V. Merminod, M. de Gibon, C. Mangholz, *Systèmes d'information organisationnels*, 2e édition, Pearson Editeur, 2009.
- D. Nanci, B. Espinasse, B. Cohen, H. Hechenroth, J.C. Asselborn, *Ingénierie des Systèmes d'information : Merise 2° génération*, Vuibert, 2002.
- A. Chandler, *Stratégie et structure*, Les éditions d'organisation, 1962.
- H. Tardieu, Guthmann, *Le triangle stratégique*, les éditions d'organisation, 1991.
- M. Porter, *Competitive strategy-Choix stratégiques et concurrences*, Economica, 1982.
- M. Porter, *Competitive advantage - Avantages concurrentiels*, Interéditions, 1986.
- M.S. Scott Morton, *L'entreprise du future*, 1995.
- Strategor, *Toute la stratégie d'entreprise*, Dunod, 6 ième édition, 2013.
- A. Capiez, *Yield Management : Optimisation du revenu dans les services*, Hermes Science, 2003.
- Marie-Hélène Delmond, *Le lien entre stratégie et systèmes d'information*, supports de cours HEC.
- Notes du Cigref, *Alignement stratégique du système d'information*, Sept. 2002.
- ...

# 1 – Quelques éléments de stratégie d'entreprise

- Un peu d'histoire
- DéfinitionS de la stratégie d'entreprise
- Grandes approches de la stratégie d'entreprise
- Adaptation stratégique : les stratégies concurrentielles

## Un peu d'histoire ...

- Le mot « **stratégie** » vient du grec *stratos* qui signifie « armée » et *ageîn* qui signifie « conduire ».
- Dans le domaine **militaire** la stratégie est l'art de coordonner l'action de l'ensemble des forces de la Nation pour conduire une guerre, gérer une crise ou préserver la paix
- **La stratégie d'entreprise :**
  - En **1963 A. Chandler** est le premier à introduire le terme de « **stratégie** » dans le domaine de l'économie et de la gestion
  - C'est l'orientation des activités d'une entreprise à long terme, engageant fortement son avenir (notion d'irréversibilité)
  - elle consiste à obtenir un **avantage concurrentiel** grâce à la reconfiguration des ressources et compétences de l'entreprise dans un environnement changeant, afin de répondre aux besoins du marché et aux attentes des différentes parties prenantes (propriétaires, employés, financeurs, ...)

## DéfinitionS de la stratégie d'entreprise (3)

### ▪ Chandler (1962):

« La stratégie consiste en la détermination des **buts et objectifs à long terme** d'une entreprise, **l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources** nécessaires pour **atteindre ces objectifs** »

### • Consiste à :

- Fixer des **objectifs à LT**
- Choisir le **plan d'action adéquat** permettant d'atteindre les objectifs fixés
- **Allouer les ressources nécessaires** afin de concrétiser un plan d'action.

## DéfinitionS de la stratégie d'entreprise (1)

### ▪ Stratégor (6 ième édition 2013):

«Elaborer une stratégie c'est **choisir les domaines d'activité** dans lesquels l'entreprise entend être présente et **allouer les ressources** de façon à ce qu'elle s'y **maintienne** et s'y **développe**. »

Permet d'identifier 2 niveaux de stratégie :

- La **stratégie de groupe (corporate strategy)** : choix du ou des domaines d'activité de l'entreprise, s'engager dans un secteur plutôt qu'un autre, ...
- La **stratégie concurrentielle (business strategy)** : choix des actions et des manœuvres pour avoir un positionnement permettant de faire face aux concurrents du secteur.

## DéfinitionS de la stratégie d'entreprise (2)

### ▪ Desreumaux (1993) :

« La stratégie est l'ensemble des **actions spécifiques** devant permettre d'atteindre les **buts et objectifs** en s'inscrivant dans le cadre de **missions** et de la **politique générale** de l'entreprise »

Consiste à :

- à préciser les **activités spécifiques de l'entreprise**, cad les **couples marchés/produits** ou les triplés **produits/marchés/technologies** sur lesquels l'entreprise concentrera ses efforts
- c'est définir le **portefeuille d'activité de l'entreprise** qu'il convient d'équilibrer en termes de rentabilité, de risque et de perspective de développement
- à préciser le **mode de développement** utilisé : l'expansion en volume, l'extension géographique, l'intégration verticale, la diversification des produits ou au contraire la focalisation sur une activité.

## DéfinitionS de la stratégie d'entreprise (4)

### ▪ Porter (1982) :

« La stratégie de l'entreprise est l'art de construire des **avantages concurrentiels** durablement défendables »

- elle doit permettre à l'entreprise de construire, garder et développer un **avantage concurrentiel** lui permettant de faire face à la **concurrence**
- ce sont les **moyens** mis en place par l'entreprise afin **d'atteindre** les **objectifs stratégiques** fixés par les dirigeants
- pour se créer un **positionnement favorable** par rapport à ses concurrents
- elle doit à répondre à 3 questions :
  - Quel est mon **métier**?
  - Quel est mon **avantage concurrentiel** ?
  - Comment se **développer**?

## Grandes approches de la stratégie d'entreprise

2 grandes approches :

### Adaptation stratégique

- basée sur le **positionnement**
- *comment créer de la valeur plus que les concurrents ?*
- Origine : spécificités du **secteur d'activité**
- Firme = portefeuille de domaine d'activité stratégique (DAS)
- S'adapter à l'environnement (analyse)
- Construire un **avantage concurrentiel** durable permettant d'améliorer son **positionnement / concurrents**
- *SWOT (LCAG 1965)*
- *Avantage concurrentiel (Porter, 1982)*

### Intention stratégique

- basée sur le **mouvement**
- *comment créer de la valeur ?*
- Origine : spécificités de **l'entreprise**
- Firme = portefeuille de ressources et de compétences
- Concilier des avantages concurrentiels multiples et non durables
- la stratégie se base sur la capacité à la **transformation** et sur le **mouvement**
- *Approche par les ressources*
- *Transformation permanente*

## Adaptation stratégique : les stratégies concurrentielles

Au sein d'un même secteur, les entreprises choisissent entre 3 grands types de stratégies de positionnement concurrentiel :

### ▪ Stratégies de coût / volume :

- Baisser les coûts/prix en produisant beaucoup
- Marchés banalisés, concurrence sur le prix

### ▪ Stratégies de différenciation / niche :

- Offrir une valeur ajoutée (VA) spécifique au client
- Différenciation par la marque, le produit, le service... : différenciation par le haut
- Différenciation par les coûts (Low costs) : différenciation par le bas

### ▪ Stratégies de rupture :

- Changer les règles du jeu / le « business model »

## 2 – L'analyse et le diagnostic stratégique

- La **segmentation stratégique**
- Le **diagnostic stratégique**
- Le **diagnostic stratégique externe et interne**
- **Outils de diagnostic : le modèle SWOT et le modèle de M. Porter**

## La segmentation stratégique

- La segmentation stratégique des différentes activités d'une entreprise a pour objet de les **définir de façon précise** pour rendre le raisonnement stratégique plus pertinent
- Vise à diviser ces activités en **groupes homogènes** relevant de la même technologie, des mêmes marchés, des mêmes concurrents, ...
- Permet **d'identifier** à moyen et long terme les **opportunités de création** ou **d'acquisition de nouvelles activités**, et les nécessités de développement ou **d'abandon d'activités actuelles**
- Le résultat est le « **segment stratégique** » ou « **Domaine d'Activité Stratégique - DAS** » (Strategic Business Unit) caractérisé par une combinaison unique de **facteurs clés de succès (FCS)**

## Le diagnostic stratégique

- Consiste à comprendre la situation actuelle de l'organisation par une analyse de l'entreprise et de son environnement
- Il s'agit de positionner l'entreprise et ses concurrents sur un marché donné afin de confirmer ou de modifier les choix stratégiques antérieurs et de projeter l'entreprise dans un futur maîtrisé
- Il est réalisé dans **2 directions** :
  - l'environnement, en termes d'attractivité du secteur (opportunités, menaces) : **diagnostique externe**
  - l'entreprise en termes de potentialités intrinsèques (forces et faiblesses) : **diagnostique interne**
- Il s'appuie sur des **outils** comme :
  - le modèle **SWOT** (Learned, Christensen, Andrews et Guth, 1965)
  - le modèle de **M. Porter** (M. Porter, 1982)
  - les modèles d'analyse de **portefeuille d'activités** (1960).

## Le diagnostic stratégique externe

- Permet de dégager les **opportunités** possibles et les **menaces** éventuelles provenant de l'environnement.
- Il s'agit d'identifier les **influences clés de l'environnement**, cad les facteurs susceptibles de l'affecter de manière durable :
  - **Facteurs politiques**: lois sur les monopoles, sur la protection de l'environnement, politique fiscale, régulation du commerce extérieur, droit du travail, stabilité gouvernementale, etc.
  - **Facteurs économiques**: Cycles économiques, évolution du PNB, taux d'intérêt, politique monétaire, inflation, chômage, revenu disponible, disponibilité et coût de l'énergie, etc.
  - **Socioculturel** : Démographie, distribution des revenus, mobilité sociale, changements de modes de vie, attitudes par rapport au travail, niveau d'éducation, etc.
  - **Technologique**: Dépense publique en R&D, investissements publics et privés sur la technologie, nouvelles découvertes, vitesse de transfert technologique, taux d'obsolescence, etc.

## Définition du diagnostic stratégique interne

Consiste à :

- **analyser les forces et les faiblesses** de l'entreprise et celles de ses **DAS**
  - au travers des **facteurs clés de succès (FCS)** : compétences, ressources, atouts qu'elle doit nécessairement détenir pour réussir une activité donnée)
  - **comparer les forces, faiblesses**, performance de l'entreprise par rapports à ses concurrents
  - **évaluer sa position relative sur son marché** et sur les différents **FCS**
- On distingue généralement 5 catégories de FCS :
- *La position sur le marché*: s'exprime par la part de marché (absolue ou relative) et par son évolution (en croissance ou en décroissance)
  - *La position de l'entreprise en matière de coût* : les coûts d'approvisionnement, de production, de commercialisation, etc.
  - *L'image et l'implantation commerciale*,
  - *Les compétences techniques et la maîtrise technologique*,
  - *La rentabilité et la puissance financière*.

## Outil de diagnostic : le modèle SWOT (1)

- Modèle (SWOT ou LCAG) développé par Learned, Christensen, Andrews et Guth, professeurs à la Harvard Business School, en 1965



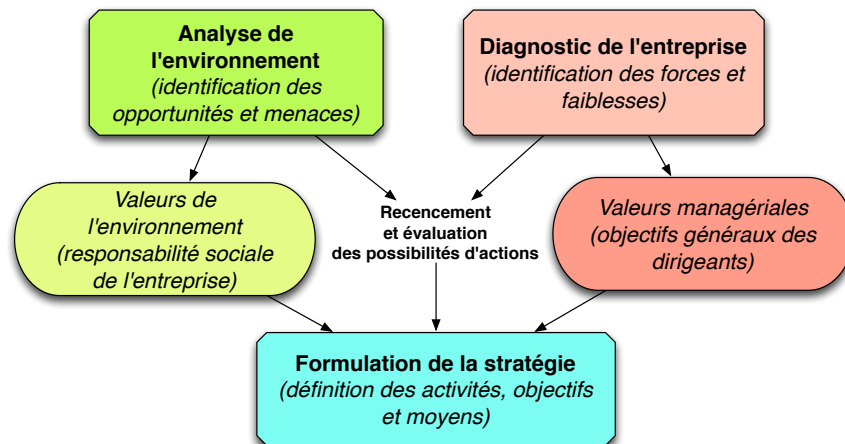
- SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats / Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)
- permet un diagnostic stratégique interne et externe pouvant être approfondi par d'autres outils plus précis (modèle de Porter, modèles matriciels d'analyse de portefeuille d'activités, ...)

## Outil de diagnostic : le modèle SWOT (2)

Raisonnement logique en 5 phases :

- Évaluation externe : analyse de l'environnement**
  - identification des menaces et des opportunités dans l'environnement
  - identification des facteurs clés de succès.
- Évaluation interne : diagnostic de l'entreprise**
  - identification des forces et faiblesses de l'entreprise par rapport à la concurrence et par rapport au temps
  - identification des compétences distinctives par rapport à la concurrence
- Recensement et évaluation de toutes les possibilités d'action**
- Éclaircissement des valeurs de l'environnement** (responsabilité sociale de l'entreprise) et des **valeurs managériales** (dirigeants)
- Formulation de la stratégie**, définitions des activités, des objectifs et des moyens.

## Outil de diagnostic : le modèle SWOT (3)



## Outil de diagnostic : le modèle SWOT (4)

- permet d'identifier 4 possibilités stratégiques : **Attaque, Ajustement, Défense, Survie** :

	Externe	Opportunités (Opportunities)	Menaces (Threats)
Interne			
Points forts (Strengths)		<b>Stratégie d'attaque</b> (en retirer le maximum)	<b>Stratégie d'Ajustement</b> (Rétablir les points forts)
Faiblesses (Weaknesses)		<b>Stratégie de défense</b> (surveiller étroitement la concurrence)	<b>Stratégie de survie</b> (contourner les difficultés)

## Outil de diagnostic : le modèle de M. Porter

- Modèle développé par Michael Porter, professeur/chercheur à la Harvard Business School en 1982



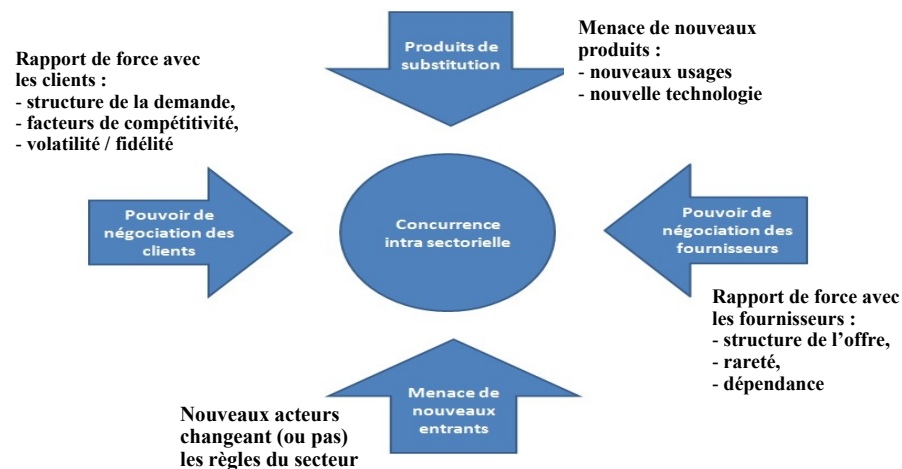
- Comporte 2 modèles principaux :

- le **modèle des 5 forces concurrentielles** :
  - permet l'analyse de l'environnement concurrentiel
- la **chaîne de valeur** :
  - constitue un outil de diagnostic interne de l'entreprise

## Le modèle de M. Porter : modèle des 5 forces (1)

- Outil d'analyse stratégique et commerciale** permettant d'analyser l'influence de facteurs extérieurs sur l'entreprise ou sur un Domaine d'Activité Stratégique (DAS)
- Pour Porter la **concurrence** dans un secteur donné est déterminée par **5 forces fondamentales** qui influencent la manière dont l'entreprise devrait se comporter face à la concurrence :
  - l'entrée de **nouveaux concurrents** (new entrants)
  - la menace des **produits de substitution** (substituts)
  - la **pouvoir de négociation des clients** (buyers)
  - le **pouvoir de négociation des fournisseurs** (suppliers)
  - la **rivalité** parmi les **acteurs existants du marché** (existing firms).

## Le modèle de M. Porter : modèle des 5 forces (2)



## Le modèle de M. Porter : modèle des 5 forces (3)

- La **menace des nouveaux entrants** dépend de :
  - Présence/Absence dans le secteur **d'économies d'échelle** influençant la rentabilité
  - Besoins en **capitaux/investissement**
  - Coûts de remplacement** pour le client
  - Accès aux **canaux de distribution** de l'industrie
  - Accès à la **technologie**
  - Fidélité à la marque** : les clients sont-ils fidèles ?
  - La probabilité de **revanche** de joueurs existants dans le secteur
  - Réglementations gouvernementales** : les nouveaux entrants peuvent-ils obtenir des subventions ?
- La **menace de produits de remplacement** dépend de :
  - Qualité** : un produit de remplacement est-il meilleur ?
  - La volonté des acheteurs de le **substituer**
  - Les **prix et performances relatifs** aux produits de remplacement.
  - Les **coûts de remplacement** par les produits de substitution : est-ce facile de changer pour un autre produit ?

### Le modèle de M. Porter : modèle des 5 forces (5)

3. Le **pouvoir de négociation des fournisseurs** dépend de :
- **Concentration des fournisseurs** : y a-t-il beaucoup d'acheteurs et peu de fournisseurs dominants ?
  - **Marque** : la marque du fournisseur est-elle forte ?
  - **Rentabilité des fournisseurs** : est-ce que les fournisseurs sont forcés d'augmenter les prix ?
  - **La menace des fournisseurs d'intégrer en aval dans l'industrie** (par exemple : fabricants de marque menaçant d'établir leurs propres débouchés pour les ventes au détail)
  - **La menace des acheteurs d'intégrer vers l'amont leur approvisionnement.**
  - **Rôle de la qualité et du service**
  - **Coûts de remplacement** : est-il facile pour des fournisseurs d'identifier de nouveaux clients ?

### Le modèle de M. Porter : modèle des 5 forces (6)

4. Le **pouvoir de négociation des acheteurs** dépend de :
- **Concentration des acheteurs** : y a-t-il quelques acheteurs dominants et beaucoup de vendeurs dans le secteur ?
  - **Différentiation** : les produits sont-ils normalisés ?
  - **Rentabilité des acheteurs** : les acheteurs sont-ils forcés d'être durs ?
  - **Rôle de la qualité et du service**
  - **Menace d'intégration en amont et vers l'aval dans le secteur**
  - **Coûts de remplacement** : Est-il facile pour des acheteurs de remplacer leur fournisseur ?

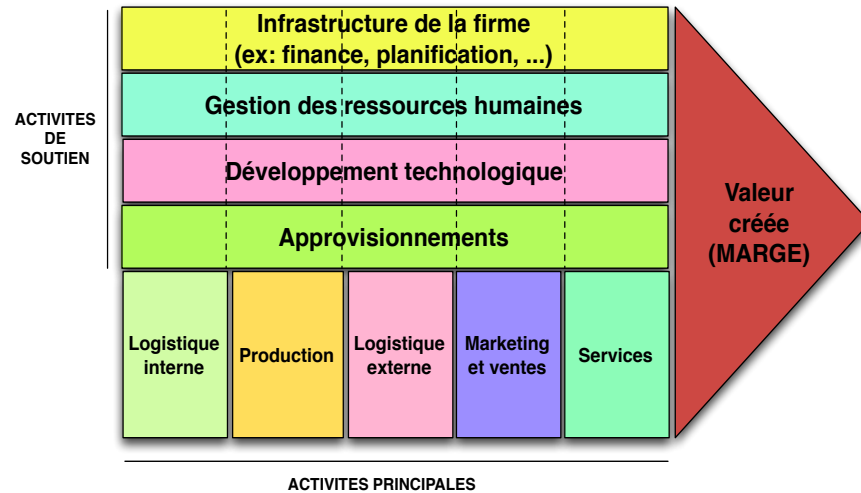
### Le modèle de M. Porter : modèle des 5 forces (7)

5. **L'intensité de la rivalité** dépend de :
- **La structure des coûts de l'industrie** : les secteurs avec des coûts fixes élevés encouragent les concurrents à fabriquer à pleine capacité de production en cassant les prix si nécessaire
  - **La structure de la concurrence** :
    - si grand nb de concurrents de petite/égale importance alors **rivalité intense**
    - s'il y a un leader clairement identifié alors **rivalité moindre**
  - **Degré de différenciation du produit** : les industries dans lesquelles les produits sont des matières premières génèrent une rivalité **intense**
  - **Coûts de remplacement** : la rivalité est **moindre** quand les acheteurs ont des coûts de permutation élevés.
  - **Objectifs stratégiques** :
    - si les concurrents poursuivent des stratégies agressives de croissance, alors la **rivalité plus intense**
    - si les concurrents simplement "traient" les bénéficiaires dans une industrie mûre, alors **rivalité moindre**.
  - **Barrières de sortie** : quand les barrières de sortie d'un secteur sont élevées, les concurrents tendent à montrer une **rivalité plus intense**.

### Le modèle de M. Porter : modèle de la chaîne de valeur (1)

- Outil d'analyse des activités spécifiques par lesquelles les sociétés peuvent **créer de la valeur** et **dégager un avantage concurrentiel**
- Permet de positionner l'ensemble des activités d'une entreprise : les managers peuvent ainsi décider des efforts que l'entreprise doit mettre en œuvre pour réduire ses coûts et dégager de plus grandes marges
- Divise les activités de l'entreprise en :
  - **activités principales** : directement impliquées dans la création d'une valeur pour le client. (ex : la logistique interne, la production, la logistique externe, le marketing et le service après vente)
  - **activités de soutien** : développement technologique, les ressources humaines, l'approvisionnement...

## Le modèle de M. Porter : modèle de la chaîne de valeur (2)



## Le modèle de M. Porter : modèle de la chaîne de valeur (3)

### Activités principales :

- **Logistique interne** : réception, stockage, gestion des stocks, planification du transport.
- **Opérations** : l'usinage, l'emballage, l'assemblage, l'entretien du matériel, les tests et toutes autres activités de création de valeur qui transforment les produits d'entrée en produit final.
- **Logistique externe** : activités requises pour mettre le produit fini à disposition des clients: entreposage, commande, transport, ...
- **Marketing et ventes** : activités liées à la mise sur le marché des produits : choix du canal de distribution, publicité, promotion, ventes, politique de prix, gestion des détaillants, etc.
- **Services** : activités préservant et augmentant la valeur du produit : support à la clientèle, services de réparation, installation, formation, gestion des pièces détachées, versions de mise à jour, etc.

## Le modèle de M. Porter : modèle de la chaîne de valeur (4)

### Activités de soutien :

- **Approvisionnement** : Approvisionnement des matières premières, SAV, pièces de rechange, immeubles, machines, ...
- **Développement de technologie** : développement de technologie pour aider les activités de la chaîne de valeur : R&D, automatisation de processus, conception, ...
- **Gestion des Ressources Humaines** : activités liées au recrutement, au développement (formation), à la politique de rémunération des employés et des dirigeants, ...
- **Infrastructure de la société** : la direction générale, la gestion de la planification, le financement, la comptabilité, les affaires publiques, la gestion de la qualité, ...

## Le modèle de M. Porter : modèle de la chaîne de valeur (5)

Porter a identifié 10 facteurs permettant d'économiser sur les coûts liés aux activités de la chaîne de valeur :

- Économies d'échelle
- Apprentissage
- Utilisation de capacité
- Articulations parmi des activités
- Corrélations parmi des unités d'affaires
- Degré d'intégration verticale
- Synchronisation d'entrée du marché
- Ferme politique de coût ou de différenciation
- Zone géographique
- Facteurs institutionnels (réglementation, activité des syndicats, impôts, ...)



### Le modèle de M. Porter : modèle de la chaîne de valeur (5)

#### Comment créer un avantage de coût basé sur la chaîne de la valeur ?

- Une entreprise peut créer un avantage de coût en **réduisant le coût des différentes activités de la chaîne** de la valeur ou la modifiant
- Un avantage de coût peut être créé en **réduisant les coûts des activités primaires**, mais aussi des **activités de soutien**
- Une fois que la chaîne de valeur a été définie, une **analyse du coût** peut être réalisée en affectant les coûts aux activités de la chaîne de la valeur

Ainsi, une entreprise peut **développer un avantage de coût** :

- Soit en **maintenant sous contrôle ces facteurs** mieux que ses concurrents
- Soit par "**Reconfiguration**" de sa chaîne de la valeur cad par des **changements structurels** comme : un nouveau procédé de production, de nouveaux canaux de distribution, ou une approche différente des ventes.

## 3 – Systèmes d'information et stratégie

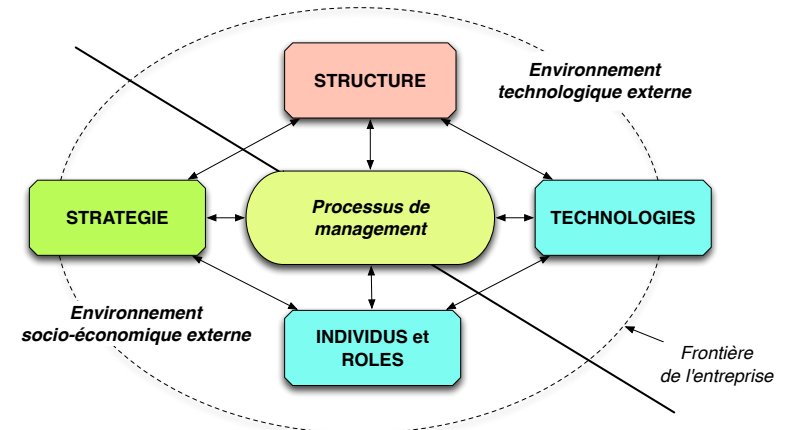
- **Stratégie, TIC et SI : MIT90**
- **Systèmes Stratégiques d'Information (SSI)**
- **Systèmes d'Information Stratégique (SIS)**
- **Complémentarité SIS et SSI**
- **Cas du Yield Management**

### Stratégie, TIC et SI : MIT90 (1)

- Au début, pas de SI pour la stratégie
- Cependant les TIC offrent de nouvelles opportunités stratégiques aux organisations qui révisent leur mission et leur fonctionnement
- 1988 : Les **SI comme levier stratégique** visant à doter l'organisation d'avantages compétitifs décisifs » (Wiseman)
- 1995 : MIT90, impact des SI sur les organisations, et en quoi les **SI peuvent modifier l'organisation et sa position concurrentielle** (Scott Morton) :
  - Le SI peut impacter le **fonctionnement** et la **culture** de l'entreprise
  - Les **TIC** sont un **facteur primordial** de l'émergence du **concept de SI** dans la **réflexion stratégique**

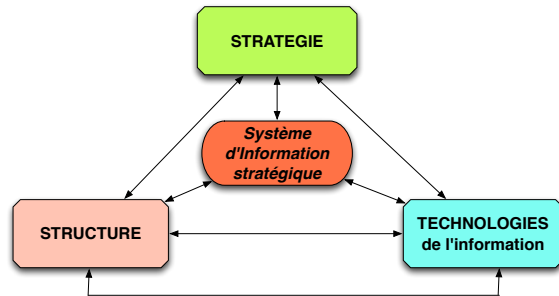
### Stratégie, TIC et SI : MIT90 (2)

D'après M.S. Scott Morton « L'entreprise du futur », 1990:



## Stratégie, TIC et SI : Triangle stratégique

Schéma Scott Morton repris par Tardieu et Guthmann, : « Le triangle stratégique », 1991 :



- Explicite le **concept de SI stratégique**
- **Lien direct entre le SI et la stratégie**
- Explicite la **dichotomie** entre :
  - le SI **composant** de la stratégie
  - le SI **objet de** la stratégie

## SI stratégiques : SSI et SIS

Tardieu et Guthman distinguent **2 grands types de SI stratégiques** :

- les **SI-S**, SI à portée stratégique :
  - que nous appellerons : « **systèmes stratégiques d'information (SSI)** »
  - apportent un **avantage concurrentiel** à l'entreprise
- les **S-IS**, systèmes d'information stratégique, de support à la stratégie :
  - que nous appellerons : « **systèmes d'information stratégique (SIS)** »
  - **enrichissent** le processus de décision stratégique

## Systèmes Stratégiques d'Information (SSI)

- Peuvent être **assimilés** à des **SI opérationnels** ou à des **SI de pilotage**
- Permettant d'informatiser une **activité** de l'entreprise qui apparaît comme **stratégique** et développer **un avantage concurrentiel**
- **Dimension adaptative** :
  - Les 3 stratégies de positionnement concurrentiel:
    - **Domination par les coûts**
    - **Différenciation/niche**
    - **Stratégie de rupture**
- **Dimension intégrative** :
  - Ressources, compétence clés
  - Compétitivité interne : chaîne de valeurs de Porter

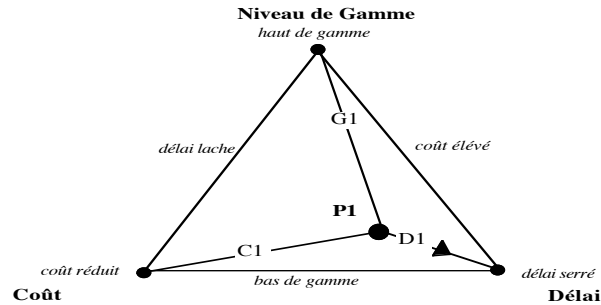
**=> alignement stratégique du SI à la stratégie de l'organisation**

## Exemples de SSI

- **Exemples classiques** :
  - **American Hospital Supply** :
    - *fournisseur d'hôpitaux américains qui passa un partenariat avec ses clients en installant chez eux des terminaux leur permettant de consulter un catalogue de plus de 100 000 articles et, bien sûr, de passer commande ...*
    - *Le système réduit les stocks chez le fournisseur, différencie le service, et rend le client captif ...*
  - **American Airline** :
    - *logiciel SABRE, logiciel de réservation aériennes, ...*
  - **Ascenseurs Otis** :
    - *système de maintenance d'ascenseurs, ...*
  - ...

## Conception des SSI

- Dans des **délais souvent très courts** afin de ne pas être imités trop rapidement par un autre concurrent
- Méthode de **conception spécifique** (Merise par ex.), mais nécessaire de **moduler la démarche de mise en oeuvre** :

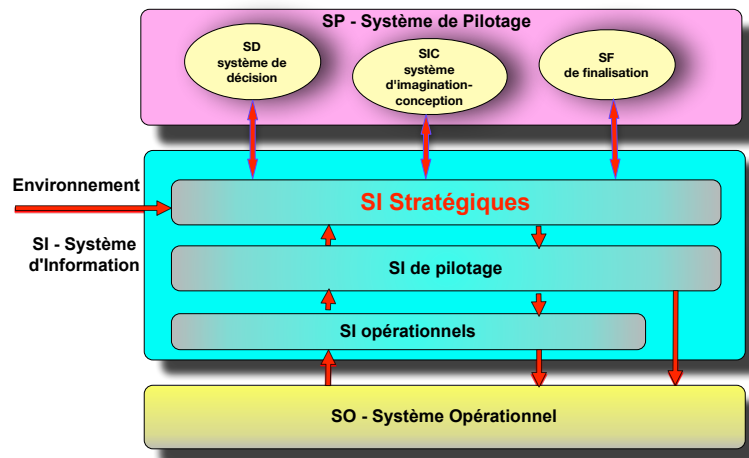


=> **modulation** de la démarche de conception en privilégiant le **délai** au détriment du **coût** et/ou du **niveau de gamme**

## Systèmes d'Information Stratégique (SIS)

- Destinés à fournir une aide principalement en **planification stratégique**, ils doivent satisfaire les besoins en information de dirigeants
- Parfois assimilables aux **Executive Information Systems - EIS** (Rockart et Treacy - 1981)
- Manipulent de l'**information stratégique** pour aider à la **prise de décisions** et à l'examen des stratégies mises en œuvre
- Assurent un **couplage très fort SI - SP** principalement avec les sous-systèmes du **SP** :
  - **d'imagination/conception** et surtout
  - **de finalisation.**

## Systèmes d'Information Stratégique (SIS)



## Systèmes d'Information Stratégique (SIS)

- **Dimension Interne** : une **fonction de base des SI**
  - Décision stratégique non structurée
  - Transversalité des informations (trans-fonctionnelles)
  - Agréger les informations verticalement/horizontalement
- **Dimension externe** : **veille et intelligence**
  - Stratégie intégrative/adaptative
  - Recherche des informations notamment sur le Web
  - croisement de données externes avec données internes
  - Digimind : Surveillance-Identification-Anticipation

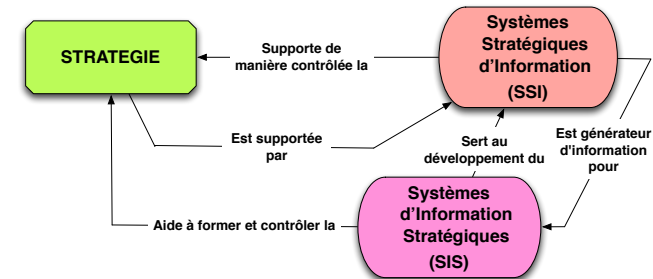
=> **recours à l'informatique décisionnelle** : **entrepôt de données (Data Warehouse), fouille de données (Data Mining), et recherche d'information (RI)**

## Conception des SIS (et de EIS)

- méthodes traditionnelles (du type Merise) **pas vraiment adaptées** au niveau des raisonnements et de la démarche,
- **méthodes adaptées** :
  - **conception d'entrepôt de données** :
    - ELT, modélisation multidimensionnelle, OLAP, ...
  - **méthodes de fouilles de données** :
    - préparation des données, choix de méthodes adaptées et interprétation des résultats, ...
  - **modèles de recherche d'information** :
    - choix de méthodes de recherche et extraction d'information

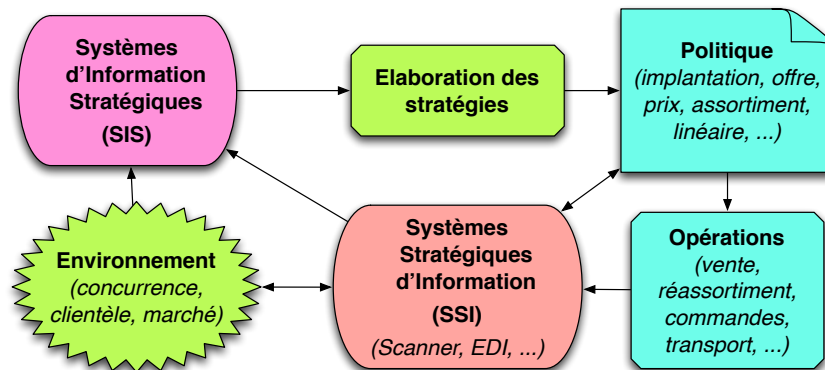
## Complémentarité SIS et SSI

- **SIS** : orientés sur la recherche d'information afin d'enrichir le processus décisionnel stratégique
- **SSI** : conçus pour donner à l'organisation un avantage stratégique sur la concurrence
- **Complémentarité** :
  - le SSI est générateur d'information pour le SIS
  - les informations collectées et organisées dans le SIS peuvent s'avérer pertinentes pour le développement des SSI :



## Exemple de complémentarité SIS et SSI : le cas de la grande distribution

- quelques boucles étranges ... :



## Le « yield » management : introduction

Le « **Yield Management** ou *Revenue Management* » ou en français par « **gestion des rendements**, ou encore par « **tarification en temps réel** », est une **stratégie concurrentielle** à long terme consistant à :

- lorsque la **demande naturelle est faible**,
- pour **attirer des clients** et donc **optimiser le CA global**,  
-> à faire **varier le prix** en fonction de **l'échéance** et de **l'élasticité**

Principe :

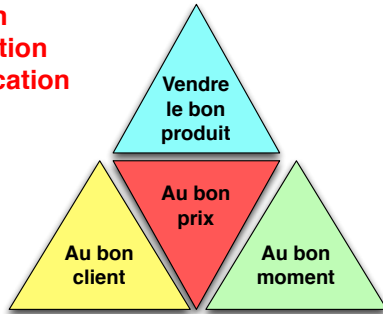
maximiser la clientèle en proposant un service qui correspond aux capacités de paiement de chaque segment de clientèle; et de fait de maximiser son chiffre d'affaires pour sa capacité.

Stratégie au départ appliquée dans les **compagnies aériennes** pour le remplissage de leurs avions

## Le « yield » management : principes fondamentaux

- En mettant en œuvre une **approche rationnelle de calcul des prix**, le Yield Management apporte une **solution optimisée** de la mise en adéquation de l'**offre** avec la **demande**
- Permet de **rentabiliser des gisements de revenus inexploités**
- Repose sur **3 principes fondamentaux** :

- L'anticipation**
- La segmentation**
- La communication**



« Vendre le bon produit, au bon client, au bon moment et au bon prix »

## Le « Yield » management : secteurs et entreprises visés (1)

### Secteurs privilégiés :

- les **transports** : aérien, ferroviaires, ...
- l'**hôtellerie et la restauration**
- les **cafés** via les happy hours (17h-19h, ...)
- la **location de voitures**
- les **salons de coiffures** (tarifs différenciés selon le jour de la semaine)

**Entreprises concernées** : toutes les entreprises ayant (*notamment les entreprises de services*) :

- un **appareil de production rigide**
- avec des **charges fixes importantes**
- une **impossibilité de stockage** ;
- les **produits non vendus sont perdus**
- la **capacité de prévoir leur activité** (ex.: réservations, statistiques, ...)
- ...

## Le « Yield » management : secteurs et entreprises visés (2)

### Autres secteurs d'application du Yield Management :

- BtoC** : la distribution de produit frais : les yoghourts en diminuant le prix graduellement en fonction de la date de péremption.
- BtoB** : Loxam, société de location de matériel et outillage pour le bâtiment, les travaux publics et l'industrie a retravaillé sa politique tarifaire en reprenant le principe du Yield Management)

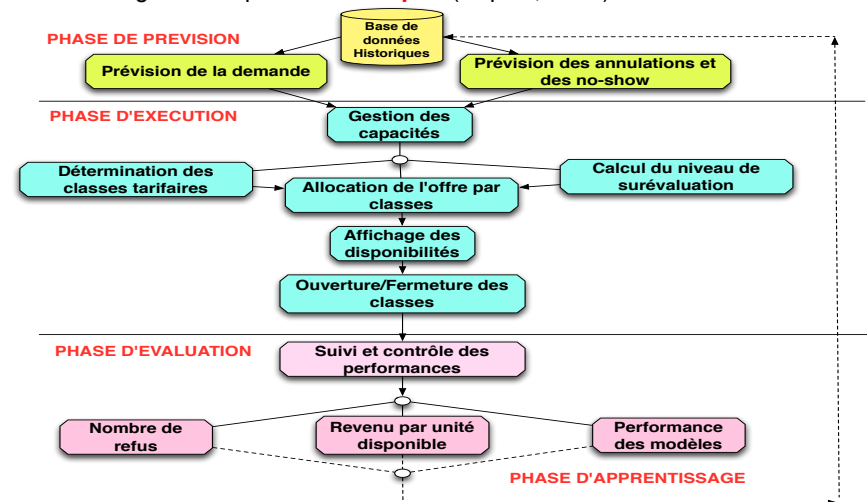
### Retour sur investissement du Yield Management :

Dans les transports ferroviaires, l'aérien et l'hôtellerie, la mise en place d'un tel système Yield permet :

- d'**augmenter le CA** de 5 % à 10 %
- d'**augmenter le taux de remplissage** :
  - Easyjet a un taux de remplissage de 85 % contre 70 % pour les compagnies classiques*
  - le taux d'occupation des TGV français actuellement de 77 % (Deutsche Bahn qui n'utilise pas le Yield Management n'atteint pas les 50 %)*

## Yield Management : les phases (1)

Le Yield Management repose sur **4 étapes** (Capiez, 2003) :



## Yield Management : les phases (2)

### Phase 1. La prévision : la base

- a pour objectif **d'ajuster les capacités** en fonction de la demande et de stimuler certaines ventes, si nécessaire
- permet de déterminer le **niveau de surréservation le plus juste** pour compenser les éventuels « no-show » ou annulations
- s'effectue **à partir d'historiques** de : réservations, taux d'occupation, résultats, annulations, no show, déplacements, événements liés à l'activité, ...
- utilise des **techniques de calculs** comme :
  - les **moyennes mobiles** (déterminer la demande future à partir d'une moyenne des demandes des jours précédents) ou
  - le **lissage exponentiel** (simple, double ou triple selon le taux de saisonnalité de l'activité, pour prévoir la demande de demain en fonction de la demande la plus récente en utilisant des constantes de lissage comprises entre 0 et 1)

## Yield Management : les phases (3)

### Phase 2. L'exécution

- utilise différents **modules logiciels d'optimisation** de l'offre par classe tarifaire,
- pour **définir des contingents** pour chacune des classes et de protéger celles qui sont les plus contributives.

### Phase 3. L'évaluation : le contrôle des performances

- vérifie les **résultats financiers** relatifs à la gestion des capacités, et **l'efficacité des méthodes de prévisions** utilisées en comparant les demandes estimées et réelles
- d'appuie sur **différents indicateurs de performance calculés** :  
Ex : le revenu par unité disponible, le taux d'occupation, le prix moyen unitaire, le taux de refus lié à un trop fort taux de surréservation, ...

## Yield Management : les phases (4)

### Phase 4. L'apprentissage

- **indispensable** pour que l'entreprise **améliore** le système de Yield management mis en place
- Nécessite de **faire collaborer** au maximum :
  - des *experts en Yield Management*
  - des *analystes marketing*
- pour prendre en compte le **consommateur**, et pas seulement le produit vendu (*la relation client*).

## Yield Management et Systèmes d'Information

Dans sa mise en place le Yield Management nécessite des **investissements logiciels lourds et adaptés** pour :

- la **définition de plages tarifaires**
- le **suiti de statistiques**
- assurer une **communication rapide et renforcée** pour informer les clients des évolutions tarifaires
- nécessite aussi une **formation du personnel commercial** spécifique pour passer d'une offre tarifaire à une autre

Un système de Yield Management peut être considéré comme une **combinaison de SIS et de SSI**

# 3 – Alignement stratégique des systèmes d'information

- Définition de l'alignement stratégique
- Démarche d'alignement
- Alignement du SI en stratégies de positionnement concurrentiel : de coût, de différenciation, de rupture

## Définition de l'alignement stratégique (1)

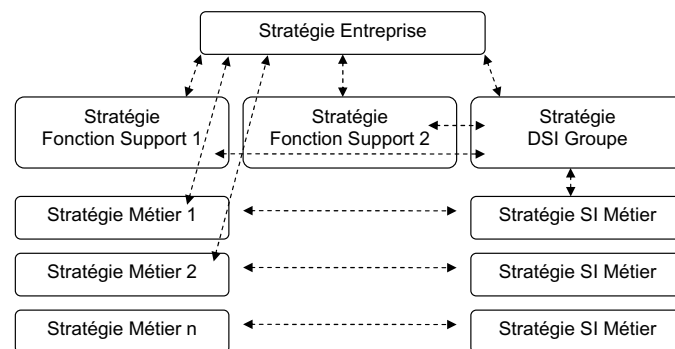
- **L'alignement stratégique** (*strategic alignment*) exprime l'idée d'établir et de suivre un cap
- L'alignement stratégique s'applique à 2 éléments :
  - **la stratégie de l'entreprise**
  - **la stratégie « système d'information »**

L'alignement stratégique du SI de **mettre en cohérence la stratégie du SI** avec la **stratégie de l'entreprise** et de planifier dans une perspective pluriannuelle.

- L'alignement stratégique du SI suppose **2 conditions nécessaires** :
  - **compréhension et intégration de la stratégie de l'entreprise** par la fonction SI dans son ensemble (structures, organisations et outils)
  - prise en compte des **contraintes** et des **opportunités** de **l'informatique** dans la **stratégie de l'entreprise**.

## Définition de l'alignement stratégique (2)

Schéma d'alignement des fonctions de l'entreprise : **métiers et SI métier**



Source : Cigref

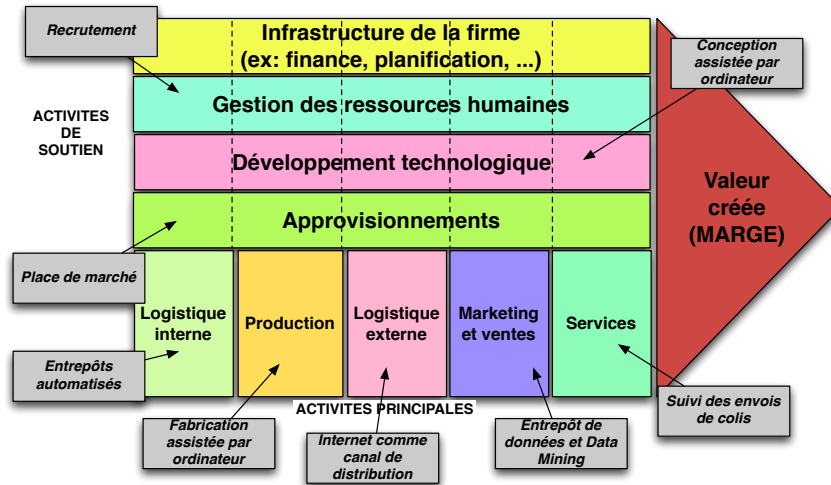
(Source CIFREF)

## Démarche d'alignement

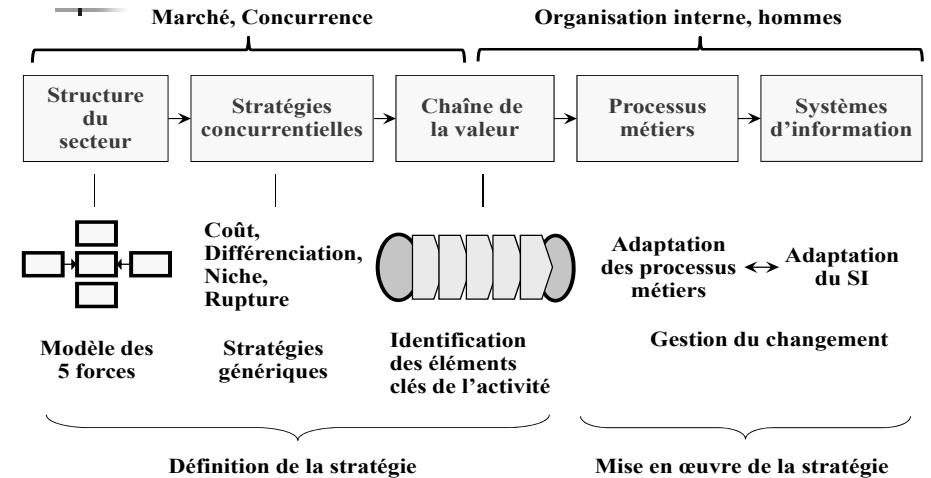
Supports principaux :

- le **modèle des 5 forces concurrentielles** de Porter :
  - pour l'analyse de l'intensité du jeu concurrentiel
  - en définir la stratégie concurrentielle adaptée (approche adaptative) :
    - **Domination par les coûts**
    - **Différenciation/niche**
    - **Stratégie de rupture**
- la **chaîne de valeur** de Porter :
  - pour le diagnostic interne de l'entreprise
  - identifier les éléments clé de l'activité
  - identifier la stratégie des SI

## Intérêt de la chaîne de valeur de porter pour l'alignement du SI



## De la définition de la stratégie concurrentielle à l'alignement du SI



## Alignement du SI en stratégie concurrentielle de coût

### ▪ Rappel : Stratégie de coût :

- Baisser les coûts/prix en produisant beaucoup
- Marchés banalisés, concurrence sur le prix

### Alignement stratégique : Baisser les coûts

### ▪ Optimiser les processus opérationnels

- Ex : Supply chain, SAV, production, ...

### ▪ Réduire les coûts d'activité

- Ex: frais mailings postaux

### ▪ Réduire les coûts de personnel

- Automatiser les flux

### ▪ Ex : carte vitale pour le remboursement médicaments :

- Amélioration du processus Patient / Pharmacien / Sécu
- Dématérialisation des flux
- Simplification des opérations
- Difficultés ?

## Alignement du SI en stratégie concurrentielle de différenciation/niche

### ▪ Stratégies de différenciation / niche :

- Offrir une VA spécifique au client
- Concurrence = Marque, produit, service... (différenciation par le haut)
- Low costs : différenciation par le bas

### Alignement stratégique : créer une valeur ajoutée supplémentaire

### ▪ Adapter produit / service / canal distribution

- Ex DELL (vente poste travail entreprises)
  - Paramétrage spécifique du poste de travail
  - Vente directe par internet
- Ex OTIS (ascenseurs)
  - Systèmes d'auto diagnostic connectés au réseau
  - Diagnostic rapide en cas de panne
  - Prévention des pannes

### ▪ Difficultés? (le différencié devient vite la règle)



## Alignement du SI en stratégie concurrentielle de rupture

### ▪ Stratégies de rupture :

- Changer les règles du jeu / le business model

### Alignement stratégique : changer les règles du jeu / le business model

### ▪ Adapter produit / service / canal distribution

- Ex : Google (SaaS)
- Ex : Supermarchés en ligne :
  - Passer du client manutentionnaire/chauffeur/livreur
  - ... à l'internaute (succès mitigé)
- Ex Banque en ligne

### ▪ Difficulté : maturité du marché

## Conclusion sur l'alignement des SI de l'entreprise

### ▪ L'alignement stratégique (source Cigref) :

- est d'abord **une affaire de volonté et d'engagement partagés.**
- doit être pensé comme un **processus itératif.**
- peut se faire **à tous les niveaux.**
- implique une **démarche partenariale.**
- passe par un **effort d'explicitation et d'utilisation d'outils communs et partagés.**
- n'est **pas synonyme d'uniformité.**

## 5 – Conclusion

- xxx

## CONCLUSION

- Les **SI** peuvent doter l'entreprise **d'avantages compétitifs décisifs**
- L'entreprise doit pour cela :
  - **Intégrer ses SI dans sa réflexion stratégique**
  - **Alligner ses SI avec sa stratégie**
  - **Urbaniser ses SI**
  - **Développer une informatique décisionnelle efficace**
  - ...