

Gildas Bondi

Gestion Stratégique et Organisationnelle des Systèmes d'Information



LE SYSTÈME D'INFORMATION : UN ÉLÉMENT CONCURRENTIEL DANS LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE ?

BUISINE Sébastien
DROCOURT Mickael
POTEL Thomas
PELTIER Yannick

Année universitaire 2010-2011
MASTER MIAGE OSIE

Table des matières

Introduction	3
Problématique	4
Qu'est ce qu'un SI ?	5
Informatique et SI	6
Stratégie d'entreprise	6
Le système d'information vecteur stratégique	7
Alignement du SI sur la stratégie d'entreprise	7
Être concurrentiel grâce à son sysTème d'information	9
Pourquoi ?	9
Les facteurs clés du succès	10
Les éléments essentiels pour la création d'un avantage concurrentiel	10
Au sein des technologies et du SI	12
Les bénéfices et intérêts pour le client	14
Un exemple concret : So Collissimo	15
Le marché	15
Un service concurrentiel ?	15
Efficience du SI	16
Préconisations	18
Conclusion	19
Bibliographie	20

INTRODUCTION

Après l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication, on a pu observer une grande évolution de leur utilisation.

D'abord utilisées en tant que back-office, pour des opérations lourdes, elles se sont étendues à des processus opérationnels.

De plus avec le développement des technologies de la communication dans les années 80 et avec l'apparition d'internet dix ans plus tard, on a constaté une nette évolution qui se caractérise par une reconstruction des processus de gestion, par la déconstruction de la chaîne de valeur et la constitution de nouveaux réseaux d'affaires autour de l'entreprise étendue, par le réaménagement du champ des activités avec le développement du commerce électronique sous ses différentes formes, par le recours accru à Internet pour développer de nouveaux modèles.

L'objectif essentiel de toute stratégie est d'aboutir à un avantage concurrentiel difficilement contestable et donc de garantir ainsi une portabilité durable. C'est dans cet objectif que nous nous sommes posé la problématique suivante :

Le SI est il un élément concurrentiel dans la stratégie de l'entreprise ?

Afin de répondre à cette question nous allons dans un premier définir les concepts de base. Ensuite nous ferons le lien entre système d'information et stratégie. Pour poursuivre sur l'alignement du système d'information et de la stratégie d'entreprise. Puis nous détaillerons les impacts stratégiques définis en étudiant diverses approches.

En définissant comment être concurrentiel grâce à son SI, nous illustrerons ensuite cela par un exemple concret.



PROBLÉMATIQUE

A partir du sujet et de nombreuses concertations, nous avons décliné l'énoncé initial en différentes problématiques afin de pouvoir répondre au mieux au problème.

Nous espérons qu'à la fin de la lecture vous trouverez les réponses aux problématiques suivantes :

Quel impact peut avoir le choix d'un système d'information sur la stratégie d'entreprise?

Quels peuvent être les éléments pour que le SI soit concurrentiel?

Qu'apporte au client et à l'entreprise un SI performant ?

**Le système
d'information est-il
élément concurrentiel
dans la stratégie de
l'entreprise ?**



CONCEPTS

Tout au long de ce rapport, par soucis de facilité nous allons utilisé l'acronyme SI : Systèmes d'Information.

Qu'est ce qu'un SI ?

Avant de nous lancer dans diverses définitions, nous avons tout d'abord souhaité explicité ce qu'est un système d'information (SI) qui est souvent assimilé au domaine de l'informatique, cependant cela n'a pas toujours été le cas.

« Rappelons que, si l'informatique et l'informatisation croissante ont joué et jouent un rôle majeur dans la théorisation des systèmes d'information, la réalité des SI a de longtemps précédé l'existence de l'informatique elle-même.»

Bien loin dans le temps, quand l'humanité sédentarisée devient agricultrice et éleveuse; une collectivité gère un cheptel et des récoltes. Elle distingue dans ces récoltes la part à consommer et celle à conserver pour la saison future : la semence. Elle s'organise autour d'un calendrier, assurant par la mise en oeuvre de ce système d'information sa survie matérielle.

De ce système d'information «archéologique» l'informatique était évidemment absente ! D'autres supports et

instruments permettant le stockage, le calcul, et la transmission de l'information étaient mis en oeuvre.

« Ce qui signifie que ce n'est pas à la nature de l'instrument mis en oeuvre que l'on reconnaît qu'il y a, ou pas d'information.» ¹

De nos jours, le mot SI a une forte connotation avec le domaine de l'informatique.

«Le SI d'une entreprise est le système de coordination, dans l'espace et dans le temps, par le partage de l'information, des acteurs internes d'abord et externes ensuite, qu'elle mobilise ou qu'elle concerne, dans le cadre de la réalisation de ses missions (chaîne de valeurs)»

« La gestion de l'information est le liant d'une entreprise. Elle rend possible la coordination d'actions diverses qui permettent de dépasser et surpasser des compétiteurs. Qu'une telle coordination se fasse par le truchement d'ordinateurs, de courriel, ou de pigeons voyageurs est uniquement une question de coût et de vitesse.» ²



¹ La transformation stratégique du SI (Bernard Le Roux)

² Paul Strassman

Informatique et SI

L'informatique, computer science pour les anglo-saxons, et SI sont très souvent assimilés.

D'après Philippe Dreyfus :

« l'informatique est la technique du traitement de l'information, support des connaissances et des communications humaines. »

C'est pourquoi, il faut bien faire la distinction entre ces deux termes. Lorsque l'on parle de système d'information, on ne parle pas forcément d'informatique.

Stratégie d'entreprise

Afin de répondre au mieux à ce que peut être dans un premier temps, une stratégie d'entreprise, nous avons trouvé une citation de Jomini (général suisse de Napoléon), qui considère la stratégie comme l'art de gagner la guerre, et la tactique comme celui de gagner une bataille.

Au sens littéral du terme, une stratégie est la définition d'un ensemble d'actions coordonnées et organisées entre elles pour produire un résultat défini.

Fort de ces définitions nous allons maintenant définir ce qu'est une stratégie d'entreprise.

« La stratégie d'entreprise consiste à se fixer des objectifs en fonction de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis à allouer ces ressources (financières, humaines, technologiques, ...) afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable »³

**La stratégie c'est
comme l'art de gagner
la guerre, et la tactique
comme celui de gagner
une bataille.**

LE SYSTÈME D'INFORMATION : UN VECTEUR STRATÉGIQUE

Se basant sur les différentes définitions explicitées ci-dessus, nous allons mettre en évidence comment le SI peut-il devenir un vecteur stratégique au sein d'une organisation.

Il est impossible pour une entreprise de ne pas avoir de stratégie. Une stratégie ne sont pas des mots, mais des actes. On peut donc renverser la proposition, c'est également par les actes que l'on dessine une stratégie, sans des fois l'avoir vraiment conçue.

Alignement du SI sur la stratégie d'entreprise

Dans un premier temps, il est pertinent de mettre en relation la notion de stratégie, de système d'information et d'alignement.

« La stratégie de l'entreprise se doit d'être explicite. Il ne suffit pas en effet, pour définir un SI, de coucher sur le papier de façon vague ce que l'on voudrait faire : il faut préciser comment on entend le faire.

L'expression 'alignement stratégique du SI ' signifie d'abord que le SI correspond à la stratégie de l'entreprise et qu'il fournit aux personnes de l'entreprise les outils permettant de la mettre en oeuvre. La relation entre la stratégie et le SI serait alors

une simple transcription, le SI « tirant les conséquences » de la stratégie.

L'alignement stratégique s'effectue en amont de la démarche d'urbanisation du système d'information. Cette vue est constituée par la description des objectifs métier de l'entreprise, des objectifs du système d'information à urbaniser, de la mise en correspondance entre ces deux sortes d'objectifs

Parfois l'exercice auquel on se livre pour définir le SI fait ressortir des points sur lesquels l'entreprise n'est pas volontaire.

Par exemple, l'entreprise prétend conclure des partenariats, mais elle ne fait rien pour assurer l'interopérabilité de son SI avec ceux de ses partenaires.

Le risque de ne pas aboutir est élevé lorsque l'opération envisagée soulève des problèmes de frontière entre les domaines de responsabilité des divers dirigeants. C'est majoritairement ce point qui bloquent les questions d'organisation l'entreprise au seuil de la stratégie, chacun protégeant ses propres intérêts et ne souhaitant pas collaborer.

Le SI exige de la précision, elle contraint l'entreprise soit à renoncer à des projets par manque d'investissement, soit à assumer les implications pratiques de sa volonté stratégique.

La réflexion sur le SI contribue à la qualité de l'expression stratégique, et il en

résulte une première rétroaction du SI sur la stratégie elle-même.

Supposons maintenant que le SI est défini et mis en place et qu'il corresponde à la stratégie « alignée » sur le SI.

La dynamique ne s'arrête pas là. En effet, la mise en place du SI ouvre souvent à l'entreprise des possibilités stratégiques qui n'existaient pas auparavant :

- les tickets de facturation émis par un magasin de grande distribution peuvent alimenter des études de marketing, des travaux statistiques, qui serviront à fonder des démarches commerciales

- les données sur la consommation téléphonique qu'un opérateur télécoms rassemble pour établir la facture.

- un organisme de sécurité sociale qui recueille les feuilles de soin pour procéder à des remboursements peut utiliser l'information ainsi rassemblée pour contribuer à la définition de la politique de santé, évaluer la qualité des prescriptions médicales ou identifier des fraudeurs

Il apparaît alors que le SI, d'abord mis au service du positionnement existant, modifie ensuite le champ du possible et ouvre au dirigeant la perspective d'un nouveau positionnement.

Le SI est devenu un actif d'un type nouveau, un patrimoine en information que l'entreprise peut valoriser sous la même

contrainte de rentabilité que ses autres actifs, par exemple si le réseau télécoms permet d'offrir le service téléphonique, son infrastructure se prête aussi à l'offre du transport de données, de réseaux privés virtuels, et de divers services à valeur ajoutée.

Supposons que l'entreprise tire parti du patrimoine en information que représente le SI qui correspond à la Stratégie 1; cela lui permet de définir une Stratégie 2, plus ample que la Stratégie 1.

Mais il se peut que déploiement de la Stratégie 2 comporte de nouvelles exigences en termes de SI.

SI1: SI correspondant à la Stratégie 1

SI2: SI correspond à la Stratégie 2.

Le SI2 va lui-même ouvrir de nouvelles perspectives, ce qui conduira (toujours sous la contrainte de rentabilité) à la Stratégie 3, etc.

Jusqu'à ce qu'on arrive à un couple stable que l'on notera **Stratégie* et SI*** : alors l'alignement stratégique est achevé : la perspective de positionnement que le SI procure est exactement celle qui correspond à la stratégie en place, et réciproquement le SI en place est exactement celui qui convient à la stratégie. » ⁴

ÊTRE CONCURRENTIEL GRÂCE À SON SYSTÈME

Comme nous l'avons vu précédemment, pour l'entreprise, « le véritable objectif doit être de construire une structure organisationnelle (avec les ressources adéquates) et des processus internes, convenablement définis, qui reflètent à la fois la stratégie de l'organisation et les possibilités des technologies de l'information que cette organisation a choisi de développer »⁵.

Cependant, pour arriver à cet objectif, l'entreprise se doit d'être concurrentielle.

Pourquoi ?

Tout d'abord, l'intérêt de toute entreprise est d'obtenir un certain seuil de rentabilité, cependant la mondialisation, les transformations de l'entreprise (structure, culture, environnement, ...), le développement d'Internet, et la convergence technologique, ont amenés les entreprises à rechercher une stratégie et un avantage concurrentiel sur les différents secteurs sur lesquels elle est implantée pour atteindre le but recherché.

L'avantage concurrentiel qui décrit la façon dont une entreprise peut mettre en œuvre une stratégie de base en vue d'acquérir et de conserver un avantage sur la concurrence, ne doit pas être perdu de

vue par une entreprise pour garder sa réussite sur un marché, mais aussi, pour lutter contre la croissante et incessante recherche de diversification dans les produits et services.

De plus, le progrès technologique est l'une des grandes forces motrices de la concurrence puisqu'il joue un rôle essentiel dans les changements structurels des secteurs et dans la création de nouveaux secteurs. Il permet donc de propulser les entreprises sur le devant de la scène et d'obtenir la rentabilité recherchée.

La technologie intervient également dans la chaîne de valeur de l'entreprise à tous les niveaux (activités principales et activités de soutien), et exerce donc une influence puissante dans la détermination de l'avantage concurrentiel et dans la stratégie technologique.

Actuellement, la technologie doit être présente dans toutes les activités de l'entreprise (principales, de gestion, et stratégiques), puisqu'il y a une totale interdépendance entre les technologies, et les SI révolutionnent ces pratiques (passation de commandes, gestion des RH, ...).

Elle joue un rôle sur la réduction des coûts, renforce la différenciation, et l'amélioration de la structure d'ensemble.

Et enfin, le progrès technologique apporte des retombées positives sur

⁵ "The corporation of the 1990's", MS Scott-Morton, K. H. Mac Donald, 1991, p193

l'avantage concurrentiel, peut modifier le rapport de force avec les clients, les fournisseurs et ainsi devenir des leviers puissants de négociation, et permettre de maintenir une avance technologique.

Les facteurs clés du succès

Les éléments essentiels pour la création d'un avantage concurrentiel

Tout d'abord, nous pouvons identifier deux grands types d'avantage concurrentiel pour les entreprises : les coûts peu élevés et la différenciation.

A partir de ces deux types d'avantage, il découle trois grandes stratégies pour l'avantage concurrentiel : la domination par les coûts, la différenciation, et la concentration de l'activité.

LES STRATEGIES	AVANTAGE CONCURRENTIEL	
CHAMP CONCURRENTIEL	Domination par les coûts	Différenciation
	Concentration fondée sur les coûts réduits	Concentration fondée sur la différenciation

La domination par les coûts se basant sur des coûts peu élevés, une cible large, et plusieurs segments du marché a pour but de rechercher une économie d'échelle (technologie exclusive, accès préférentiel aux matières premières), et nécessite une proximité avec ses concurrents.

La différenciation a quant à elle une ou plusieurs cibles client et adopte une position sur la satisfaction du client entraînant un surprix mais garantit une qualité, l'entreprise a par conséquent une certaine image.

Et enfin, la concentration de l'activité détermine une cible étroite, se base sur un segment ou un groupe de segments priorités et exclus des autres de l'entreprise dans le but de créer un avantage dans le segment et l'activité concernée. Il en existe 2 types : la première fondée sur les coûts, et l'autre fondée sur la différenciation.

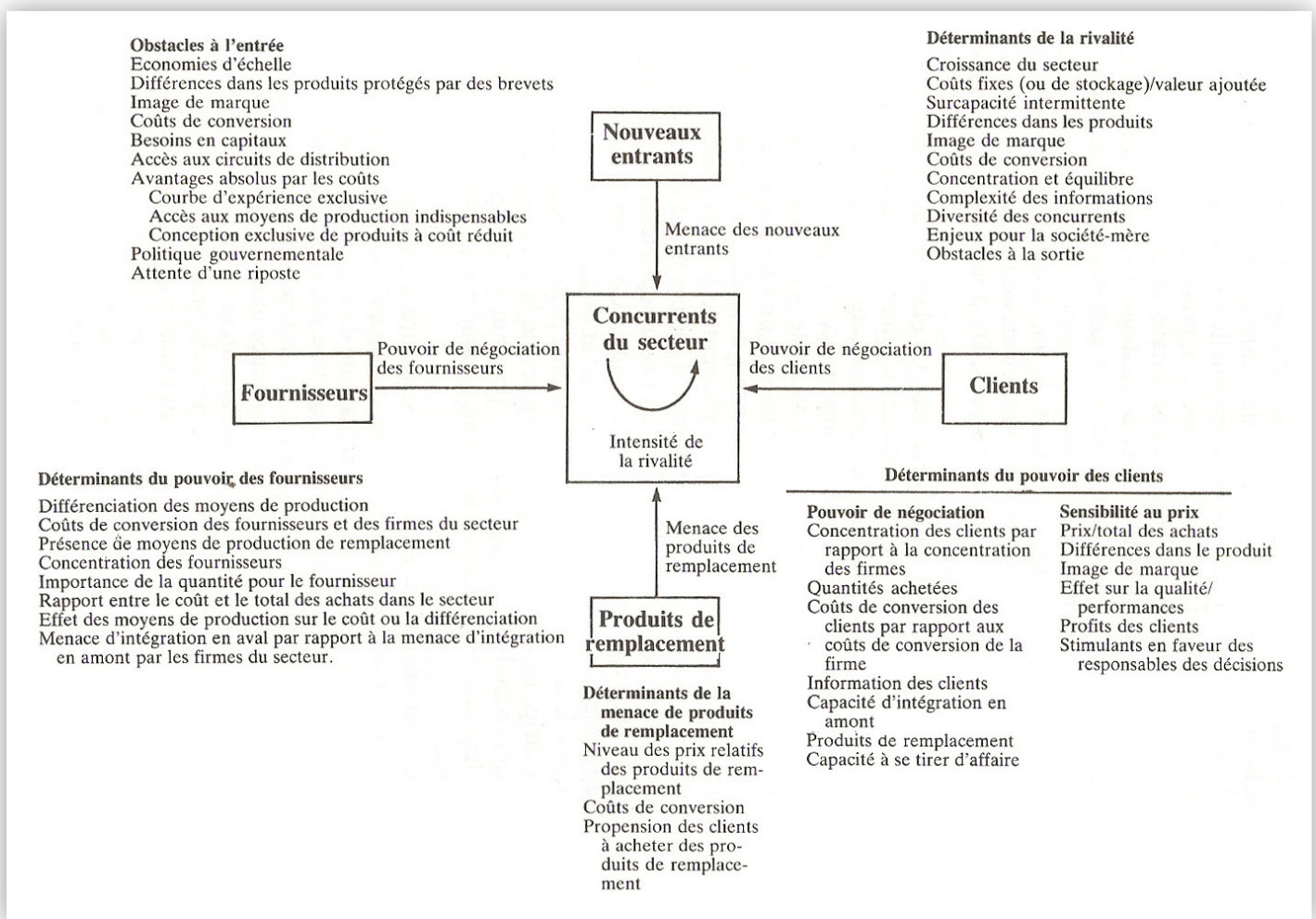
Par conséquent, chaque entreprise se doit de choisir l'une de trois stratégies pour obtenir un avantage concurrentiel et ne pas s'enliser dans la voie médiane sous peine de ne tirer aucun avantage par rapport à ses concurrents, et d'entraîner rapidement l'entreprise à se retrouver dans une impasse et perdre au fur et à mesure ses clients.

Puis, un autre facteur clé et essentiel à l'entreprise pour se démarquer de la concurrence est d'examiner sa chaîne de valeur systématiquement puisqu'elle décompose l'entreprise en activités pertinentes au plan de la stratégie dans le but de « comprendre le comportement des coûts et de saisir les sources existantes et potentielles de différenciation »⁶.

Il faut par en outre tendre vers la déconstruction de la chaîne de valeur de l'entreprise et rendre le plus flexible possible sa structure.

L'analyse des cinq forces concurrentielles (modèle de Porter) est également vitale pour maîtriser la complexité et les éléments de chaque secteur de l'entreprise qui influence les prix, les coûts et les investissements à effectuer.

⁶ “L'avantage concurrentiel”, M. Porter, 1999



De ce modèle, nous pouvons en déduire plusieurs facteurs clés pour chacune des forces concurrentielles.

Tout d'abord, concernant la concurrence traditionnelle et l'entreprise, il faut que l'entreprise prenne un positionnement spécifique (pour investir, économies d'échelle), et fasse des choix (stratégie pour la gestion des activités, stratégie technologique, infrastructure technologique, ...), et ne pas négliger les petites activités.

Elle doit se différencier au maximum de ses concurrents, comme eBay l'a fait avec son service d'enchères pour particuliers et entreprises, et être au maximum peu imitable pour la stabilité de sa structure (Dell avec son modèle de commandes de pièces).

L'entreprise doit aussi garder un caractère global notamment pour gérer un calendrier, et adapter ses ressources, se permettre d'externaliser au maximum, choisir des zones géographiques adaptées pour garder un maximum de cohérence, de flexibilité.

Puis, il faut que l'entreprise ait une perspective durable / à long terme en étant créatif et innovant, mais aussi avoir une certaine souplesse et gérer les changements pour maintenir une avance concurrentielle.

Le choix d'une bonne position face aux concurrents n'est pas à négliger, et l'entreprise doit également penser à des coalitions avantageuses qui permettront de la propulser au plus haut du marché.

De plus, l'entreprise se doit de prévoir et anticiper par rapport aux attentes et aux besoins des clients, comme par exemple avec des produits de substitutions. Elle doit également garder l'attrait de son secteur et modifier les règles en sa faveur, mais aussi, maintenir un équilibre entre l'offre et la demande.

Ajouter à cela, le client reste au centre de l'entreprise, les facteurs clés pour maintenir un avantage concurrentiel est de rester le plus près possible de leurs attentes, de fournir une qualité de produits et de services, des prix bas ou peu élevés, et obtenir une certaine satisfaction client. Cependant, il faut maintenir les relations de force pour éviter le pouvoir totale des clients qui influent directement sur les prix, les coûts, et les différents investissements de l'entreprise.

Un autre élément du modèle de Porter concerne les nouveaux arrivants. Pour obtenir un avantage concurrentiel, l'entreprise devra mettre en place une politique/une stratégie permettant de lutter et d'empêcher l'arrivée de nouveaux concurrents sur le ou les marchés concernés, notamment en baissant les prix, en mettant en œuvre une plateforme répondant aux besoins et satisfaisant les clients, changer son modèle d'investissement, protéger ou renforcer ses acquis et connaissances, ...

En 2009, Orange, SFR, Bouygues Télécom, concurrents sur le marché des

télécommunications se sont mis en accord pour éviter l'arrivée de Free sur le secteur de la téléphonie mobile grâce à leurs acquis précédents (licence 3G, 3G+, 4G).

Et enfin, concernant les fournisseurs, le but est de garder un équilibre et maintenir les leviers de négociation pour éviter une trop grande prise de pouvoir de ses fournisseurs, ce qui influera directement sur l'aspect concurrentiel sur les coûts, les moyens de production, ...

Dans le cas où l'entreprise est leader du marché, il est préférable qu'elle protège et renforce sa structure plutôt que de chercher l'avantage concurrentiel. C'est notamment ce qu'à adopter Coca Cola et Campbell Soup.

En quelques mots, pour acquérir et conserver l'avantage concurrentiel, il faut répondre aux différentes forces concurrentielles et y faire face de manière durable, et « il faut non seulement comprendre la chaîne de valeur de la firme, mais aussi la façon dont la firme s'insère dans le système général de valeur »⁷.

Au sein des technologies et du SI

Tout d'abord, Mickael PORTER souligne le fait que, « de tous les facteurs qui peuvent modifier les règles de la concurrence, le progrès technologique est à coup sûr l'un des plus importants »⁸.

⁷ "L'avantage concurrentiel", M. Porter, 1999

⁸ "L'avantage concurrentiel", M. Porter, 1999, p203

Investissements dans la technologie de pointe, innovation technologique, possession d'une infrastructure technologique et d'une stratégie technologique sont les facteurs clés de la réussite concurrentielle.

Pour commencer, l'entreprise a un enjeu significatif, et par conséquent, elle se doit d'investir pour répondre aux besoins et attentes des clients. Elle doit pour cela faire un choix technologique (acheter, développer, renforcer, ...) comme par exemple, décider d'adopter une technologie exclusive.

UPS en investissant dans une technologie de pointe est devenu leader des transporteurs de colis grâce à Système d'Information performant.

L'innovation et le fait de se concentrer sur les technologies à effet durable est encore une fois primordial, puisque cela permet d'anticiper sur ces concurrents et de mettre en place un Système d'Information performant pour l'entreprise, ses clients, ses fournisseurs, et les autres acteurs influant sur la stabilité de l'entreprise.

Cependant, les difficultés de mise en place et de mise en œuvre des technologies et de son SI sont importantes, mais toute structure se doit également d'être flexible pour obtenir un avantage concurrentiel.

Dell via son service unique de modèle de commandes de pièces s'est différencié largement et s'est mis quasiment hors de portée de la concurrence.

Ajouter à cela, la rapidité des traitements, les échanges, la communication, sont devenus essentiels à toute entreprise

pour être concurrentiel sur son ou ses marchés, par conséquent, elle doit posséder une infrastructure technologique et un Système d'Information simple, fiable, et efficient.

En outre, la technologie doit être présente dans toutes les activités et tous les secteurs viables à l'entreprise.

Pour terminer, la formulation d'une stratégie technologique est importante pour propulser l'entreprise vers l'objectif recherché.

Voici ce que pourrait être les différentes étapes permettant de définir une stratégie technologique (D'après Mickael PORTER) :

Identifier toutes les technologies et sous-technologies distinctes dans la chaîne de valeur

Identifier les technologies des secteurs important et objet d'un développement scientifique

Déterminer le cours probable des technologies clés

Déterminer les technologies et progrès technologique potentiels les plus importants pour l'avantage concurrentiel et la structure du secteur

Evaluer les capacités spécifiques de la firme pour les technologies importantes et les coûts d'amélioration

Choisir une stratégie technologie technologique qui embrasse toutes les technologies importantes et renforce la stratégie globale (choix d'une avance technologique, soutien de la politique entreprise, octrois de licences)

Renforcer les stratégies technologiques des différentes unités par une politique générale du siège (surveillance du SI, utilisation de savoir-faire).

Les bénéfices et intérêts pour le client

Lorsque l'entreprise se rend concurrentiel grâce à ses technologies et à son Système d'Information, le client tire des bénéfices et des intérêts sur plusieurs plans.

Tout d'abord, le client est mis au centre de l'entreprise, ce qui lui apporte satisfaction grâce à la performance délivrée par l'entreprise puisque celle-ci est efficace, efficiente, et pertinente sur tous ces secteurs d'activités.

De plus, la satisfaction est nettement améliorée car l'entreprise offre un aspect sécuritaire via ses différentes technologies de communication.

Ajouter à cela, le client peut bénéficier de prix plus bas puisque les coûts de l'entreprise sont diminués par l'automatisation des processus et des activités.

Et enfin, le progrès technologique, l'évolutivité, et l'innovation apporte au client une autre retombée positive, notamment du fait que les traitements sont immédiats et que cela favorise les échanges.

**De tous les facteurs
qui peuvent modifier
les règles de la
concurrence, le progrès
technologique est à
coup sûr l'un des plus
importants**

UN EXEMPLE CONCRET : SO COLLISSIMO

Nous connaissons tous les services qu'offre La Poste pour la livraison de colis. Le principe est simple : lorsque vous êtes livrés par un site en ligne, vous avez la possibilité de vous faire livrer dans un point relais proche de chez vous ou à domicile ceci sans savoir l'heure à laquelle vous serez livrer. La poste a créé So Collissimo, un service permettant de choisir parmi 5 solutions de livraison, avec pour chaque solution, des avantages par rapport à la concurrence.



Le marché

Beaucoup de sites d'e-commerce ont adapté diverses solutions de livraisons pour leurs clients. On peut citer les points Kiala, permettant aux clients d'aller chercher son colis pendant les heures d'ouverture du point Kiala, heures d'ouverture plus souples que le facteur arrivant chez vous à 11h. On peut citer, pour les colis de particuliers à particuliers, le colissimo, permettant à un vendeur de déposer son colis à La Poste et de livrer son client chez lui. Le

principal problème, dans ces systèmes existants est l'horaire à laquelle la livraison s'effectuera ou la distance du point relais existant.

Grâce au nouveau service So Collissimo, la poste répond aux attentes de ses clients. Le nouveau système laisse la possibilité au client de choisir la tranche horaire de livraison (il en existe 3) pour une livraison à domicile, de choisir parmi un large réseau de points relais, composé de bureaux de poste, de commerçants participants, ou d'espace Cityssimo.

Lorsque le colis arrive à destination le client est averti par courriel ou SMS afin de lui rappeler l'arrivée de son colis, avec en plus la possibilité de décaler le rendez-vous.

Afin de lancer son nouveau service, la Poste s'est entouré de grands noms du e-commerce, avec en exclusivité, le site Vente-Privée.com lancé le 18 juin dernier ou encore PriceMinister, lancement effectué le 15 juillet 2010, afin que les vendeurs impriment un code-barre à coller sur le colis à envoyer.

Un service concurrentiel ?

La poste avait comme service, le Collissimo. Alors que la concurrence, lançait les points relais, la poste se devait de rentrer dans le marché de la livraison

en répondant aux attentes de ses clients. Ce service ajoute des possibilités pour la livraison, mais surtout informe ses clients de la disponibilité de leur colis. Auparavant, un service de la poste permettait de suivre son colis grâce à un code-barre, service très souvent indisponible.

La poste a donc investi dans un nouveau système permettant d'informer son client où son colis se situe. Ce nouveau service de suivi, inspiré d'UPS, implique que le système d'information réponde aux besoins de tracer le colis du client. Avec les différents moyens de livraison, le système d'information doit prendre en compte toutes les options possibles apportées aux clients.

Si l'on reprend le modèle de Porter, ce service est évidemment concurrentiel. Il prend en compte ses concurrents avec de nouveaux services, il y a une très forte interaction avec ses fournisseurs, puisqu'il met en place un système permettant de l'intégrer au site d'e-commerce et permet de négocier ses nouveaux services.

Pour la partie cliente du modèle de Porter, le nouveau service de la Poste, répond aux attentes de ses clients avec l'ajout d'options de livraison pour pouvoir négocier ses nouveaux services.

Pour les produits de substitution, la Poste possède un large choix de service pour l'envoi de colis avec la gamme

Collissimo standard ou les lettres. Et enfin, pour les nouveaux entrants, La Poste s'est entouré de nombreux grands compte comme Ventre-Privee.com pour pouvoir être concurrentiel.

Efficience du SI

Avec ce nouveau service, La Poste doit respecter ses délais. Sachant qu'il joue sur le fait de choisir l'heure à laquelle le client peut être livré, La Poste a du optimiser ses processus de livraison dans leur réseau. Si la poste veut que son service dure, elle doit avoir un Système d'Information permettant d'atteindre leur objectif. Le service s'appuyant sur les nouvelles technologies de communication avec des fournisseurs provenant du e-commerce, le SI de La Poste doit prendre en compte les attentes de ses fournisseurs, avec un respect du délai établi par la Poste.

En effet, lorsque l'on commande un produit sur un site d'e-commerce, on aime que les délais de livraison soient respectés, ce qui pour les sites d'e-commerce peut faire la différence avec d'autres sites. La Poste s'est donc positionnée avec son nouveau produit sur un service stratégique pour elle, mais aussi pour ses fournisseurs à savoir les délais et la qualité de livraison qui devient un point stratégique pour les deux parties.

Un des points importants auxquels La Poste a répondu est la pertinence des données présentes. Lorsque le client consulte son colis, reçoit par mail ou SMS le délai de livraison, il faut donner la bonne information et prendre en compte le fait que cette donnée peut être modifiée par le client. Lorsque le client change la donnée, il faut en informer toute la chaîne de valeurs de la société afin que le facteur livre bien en temps voulu ou alors que le commerçant qui reçoit le colis pour le client final ne renvoie pas le colis au centre de La Poste.

En ajoutant une nouvelle façon de recevoir des colis depuis un site d'e-commerce, La Poste se démarque de la concurrence tout en s'appuyant sur son propre réseau. Elle utilise donc ses propres forces, son système d'information déjà existant, pour être concurrentielle.

PRÉCONISATIONS

Suite aux recherches et analyses effectuées afin de répondre à la problématique, nous préconisons les éléments suivants.

Le premier est l'investissement mesuré dans les technologies d'Informations.

« Comment une organisation peut-elle effectivement traduire les investissements consacrés aux technologies de l'information en une performance accrue, en termes de productivité, de parts de marché, de profitabilité ou de tout autre indicateur d'efficacité ? »⁹

« La performance n'est pas liée de manière directe à l'intensité de l'investissement en TI, mais passe par des combinaisons de ressources variées. »¹⁰

Il est très difficile pour les organisations de mesurer si le système d'information permet d'être rentable. En tout cas, si l'investissement est mesuré et réfléchi, il permet d'être concurrentiel. Il faut donc investir dans un système d'information performant et innovant.

Les deux recommandations suivantes s'appuient sur la communication entre les différents pôles de la société. Si un système d'information veut être concurrentiel, il faut que les informations qui y transitent soient pertinentes et administrées. Il faut donc faire communiquer l'information de façon pertinente et garder un oeil constant sur sa chaîne de valeurs.

Pour finir, et c'est le point essentiel pour qu'un SI soit concurrentiel, c'est qu'il doit répondre au schéma de Porter. Nous avons vu qu'avec le nouveau service de La Poste, ou encore Dell et UPS, qui répondent parfaitement au schéma de Porter, leur Système d'Information leur permet d'être des leaders dans leur domaine.

La performance n'est pas liée de manière directe à l'intensité de l'investissement en TI, mais passe par des combinaisons de ressources variées

⁹ Stratégie des SI, Roger Reix

CONCLUSION

Le SI reste au centre des préoccupations en termes de stratégie. Grâce à l'analyse de cas et aux recherches effectuées, on peut retenir les choses les plus importantes pour qu'un SI soit concurrentiel.

Dans un premier temps que le SI n'est pas seulement une technologie dans laquelle on investi lourdement de grosse sommes d'argent mais plutôt dans laquelle on met à contribution toutes les parties prenante afin de coordonner tous les services d'une entreprise et ainsi pouvoir faire circuler l'information le plus efficacement possible.

Dans un second temps le SI doit s'aligner avec la stratégie de l'entreprise. 2tant donnée que cette stratégie évolue au cours du temps, le SI doit pouvoir suivre ces changements et être élaboré de manière flexible afin qu'il demeure durable.



BIBLIOGRAPHIE

Livres :

- « Le système d'information et la stratégie de l'entreprise», Michel Volle 19 octobre 2002
- « La transformation stratégique du système d'information», Bernard Le Roux
- « L'avantage concurrentiel», Mickael Porter Paris 1999
- «The corporation of the 1990's», K.H Mac Donald 1991 p193
- « Stratégie des systèmes d'information», Robert Reix

Sites Internet :

Site dédiée au nouveau service de la poste : http://www.colissimo.fr/so/So_Colissimo.jsp