

L3 MIAGE — TD n°4 – Alignement stratégique des PME — Corrigé

Cas d'usage 1 : NetWatchers

Rappel : **NetWatchers** est une start-up française spécialisée dans la surveillance de sites Web.

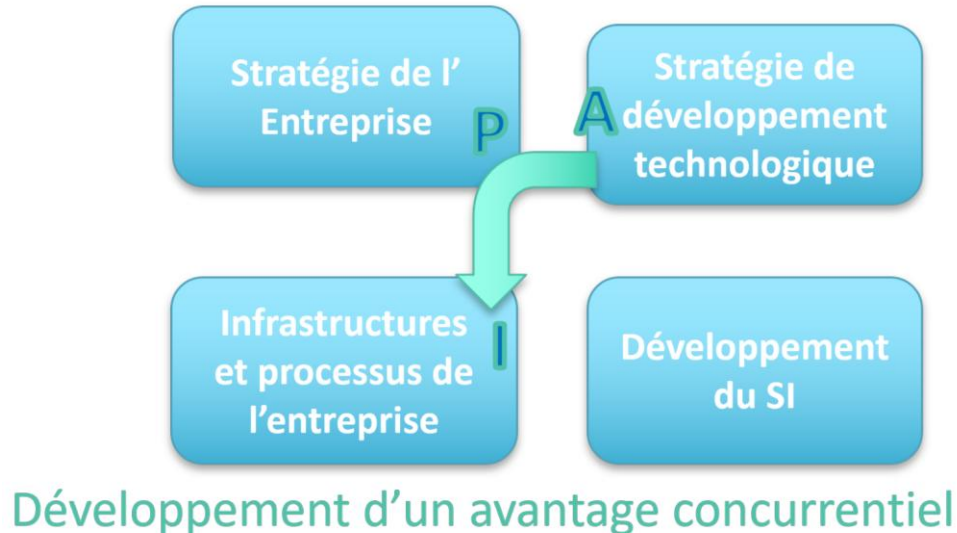
Fondée par deux informaticiens ayant une expérience en conseil, l'entreprise a choisi de développer sa propre plateforme et d'enrichir continuellement les fonctionnalités (module revendeur, alertes personnalisées).

La direction est organisée en deux pôles (commercial et IT) et les décisions se prennent de manière informelle.

Le dialogue entre les deux équipes est permanent et l'automatisation des tâches répétitives est privilégiée.

1. Perspective d'alignement dominante

La perspective dominante est le **développement d'un avantage concurrentiel**.



L'IT est ici le cœur du modèle économique : la plateforme de monitoring est l'offre principale et son évolution continue constitue l'élément de différenciation.

Les fondateurs issus de l'IT ont choisi de concevoir la solution en interne pour se démarquer, d'enrichir régulièrement les fonctionnalités et d'automatiser les processus afin d'augmenter la valeur pour le client. La stratégie business s'appuie donc clairement sur la stratégie IT.

2. Tableau forces/faiblesses (NetWatchers)

Forces	Faiblesses
Compétence des fondateurs en stratégie et IT, ce qui facilite la compréhension mutuelle.	Absence de formalisation de la stratégie et des priorités ; décisions prises au fil des opportunités.
Positionnement précoce sur un marché de niche (monitoring de sites) qui réduit la concurrence.	Dépendance forte de la stratégie business à la plateforme IT : une défaillance technique fragiliserait l'entreprise.
Amélioration continue de la plateforme et automatisation des tâches répétitives, sources de valeur ajoutée.	Croissance rapide nécessitant un alignement plus structuré et une planification des projets IT.
Dialogue constant entre l'équipe IT et l'équipe commerciale grâce aux doubles compétences.	Risque de surcharge des fondateurs (difficulté à maintenir une veille technologique tout en gérant le commercial).

3. Recommandations pour améliorer l'alignement

- **Formaliser une stratégie IT alignée sur la stratégie d'affaires.**
 - La direction devrait élaborer une feuille de route pluriannuelle en identifiant les objectifs de l'entreprise (croissance, diversification, service client) et en cartographiant les projets IT associés.
 - Un article professionnel rappelle que l'alignement commence par une compréhension fine des objectifs de l'entreprise et une cartographie des priorités stratégiques pour orienter les projets IT[1].
- **Mettre en place un pilotage et un processus décisionnel structurés.**
 - La création d'un comité de pilotage réunissant représentants des deux pôles permettrait de hiérarchiser les projets, de suivre les indicateurs de performance et de gérer les arbitrages.
 - Des points réguliers et une communication transparente sont indispensables, l'alignement reposant sur une communication fluide entre IT et métiers[2].
- **Développer les compétences et la résilience.**
 - Même si les fondateurs sont compétents en IT, l'entreprise doit renforcer les compétences de l'équipe (veille, formation) et prévoir des relais pour éviter une dépendance excessive à quelques personnes clés.
 - Prévoir des plans de succession et de continuité permettra d'assurer la stabilité du service.

Cas d'usage 2 : EcoMakers

Rappel : **EcoMakers** conçoit et fabrique des meubles écologiques.

L'entreprise a été fondée par un designer et un commerçant.

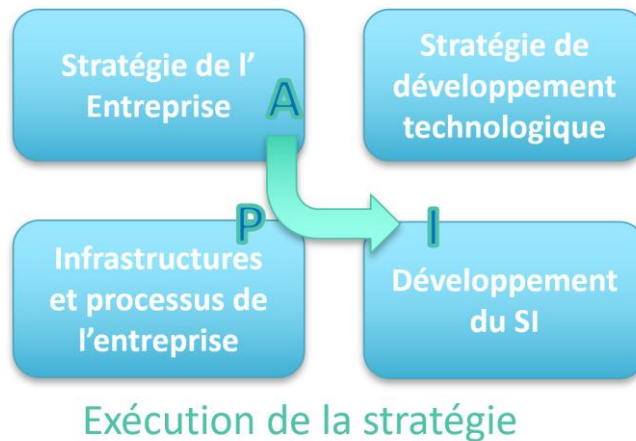
Elle s'appuie sur un site de commerce électronique et implémente un ERP pour améliorer la gestion des stocks, de la production et de la distribution.

La stratégie business est claire : recherche de rentabilité et croissance.

Le responsable commercial met en avant la nécessité d'une stratégie globale, d'un budget TIC suffisant et de la montée en compétences des collaborateurs.

1. Perspective d'alignement dominante

La perspective dominante est l'**exécution de la stratégie d'affaires**.



L'IT est utilisée comme un support pour atteindre des objectifs déjà définis : accroître la rentabilité et l'efficacité des processus.

L'intégration progressive d'outils (site e-commerce, ERP) et la collaboration avec un prestataire web visent à optimiser la fabrication, les ventes et la relation client.

L'initiative technologique ne transforme pas profondément le modèle économique mais permet d'exécuter plus efficacement la stratégie commerciale.

2. Tableau forces/faiblesses (EcoMakers)

Forces	Faiblesses
Stratégie business claire axée sur la profitabilité et la croissance.	Dépendance à des prestataires externes pour le développement IT (site web, design), ce qui peut poser un problème de flexibilité.
Intégration progressive des TIC : vitrine en ligne, commandes, visualisation des stocks, puis ERP.	Investissements TIC coûteux et risqués pour une PME ; nécessité de justifier le retour sur investissement.
Forte interactivité entre IT et utilisateurs : feedback continu et adaptation des outils.	Besoin d'une montée en compétences internes pour s'approprier les nouvelles technologies et réduire la dépendance aux prestataires.
Déploiement d'un ERP pour améliorer les processus internes.	Processus de changement potentiellement difficile (réorganisation, formation) nécessitant un accompagnement structuré.

3. Recommandations pour améliorer l'alignement

- **Mettre en place une gouvernance IT intégrée.**
 - Instituer un comité de pilotage ERP regroupant direction, responsables opérationnels et IT permettrait de prioriser les besoins, de gérer le budget et de suivre l'avancement.
 - Selon les bonnes pratiques, une cartographie des processus critiques et des indicateurs de performance aide à orienter les projets IT[3].
- **Renforcer les compétences internes.**
 - Les collaborateurs doivent être formés aux possibilités offertes par l'ERP et au commerce électronique afin de réduire la dépendance aux prestataires.
 - L'article sur l'alignement conseille de gérer le changement et d'accompagner les utilisateurs par des formations ciblées et un support post-projet[4].
- **Réaliser une analyse coûts/bénéfices et définir une architecture cible.**
 - Avant d'engager de nouveaux investissements, EcoMakers devrait modéliser ses processus et définir une architecture cible modulaire pour le SI[5].
 - Cela permettrait de choisir des solutions interopérables et évolutives et de sécuriser l'investissement.

Cas d'usage 3 : DigiUnion

Rappel : **DigiUnion** est une jeune entreprise bruxelloise qui vend en ligne des services de télécoms et d'énergie en regroupant les achats de ses clients.

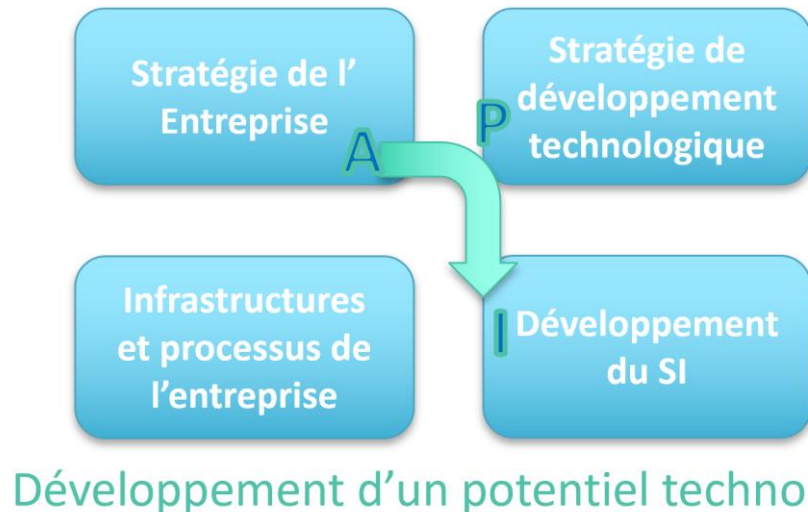
Ses fondateurs, diplômés en commerce, visent l'expansion et l'acquisition de talents.

Les TIC sont stratégiques mais il n'existe pas de plan IT formel : les développements sont itératifs et les grands projets font appel à des fournisseurs externes.

Le cofondateur responsable IT insiste sur l'importance d'une stratégie globale intégrant l'IT et sur la communication entre unités.

1. Perspective d'alignement dominante

La perspective dominante est le **développement d'un potentiel technologique**.



DigiUnion utilise l'IT pour créer de nouveaux services et explorer de nouveaux marchés : l'offre repose sur des plateformes en ligne qui permettent de mutualiser les achats et de proposer des tarifs avantageux.

L'entreprise ne formalise pas la stratégie IT mais adopte une démarche itérative et agile.

Elle investit dans la formation et cherche à intégrer la compréhension des TIC dans tous les départements.

Cette recherche de nouvelles compétences et de solutions innovantes montre que l'IT génère un potentiel de transformation plutôt que de simplement exécuter une stratégie existante.

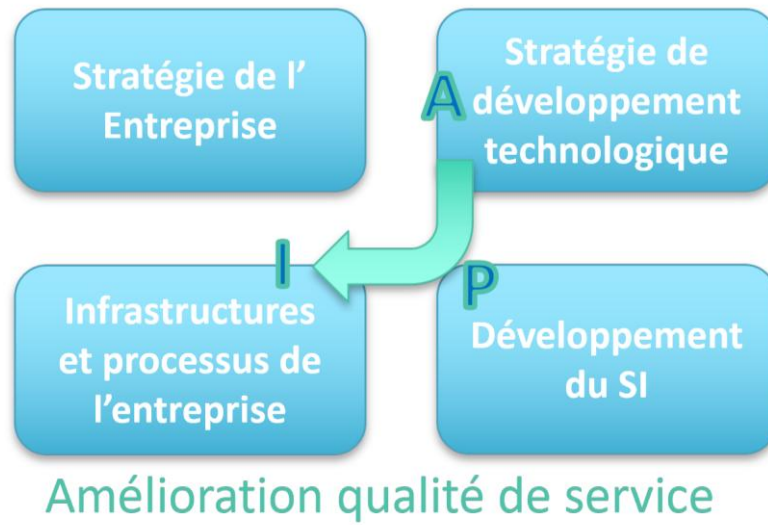
2. Tableau forces/faiblesses (DigiUnion)

Forces	Faiblesses
Approche itérative et agile de la stratégie IT, permettant d'adapter rapidement les offres.	Absence de stratégie IT formalisée, ce qui peut mener à des incohérences et à une priorisation difficile.
Orientation vers l'expansion et la formation continue des collaborateurs.	Dépendance aux fournisseurs externes pour les grands projets, avec des risques de verrouillage ou de retard.
Communication facilitée entre business et IT ; échanges informels fréquents.	Manque d'anticipation des évolutions technologiques et des besoins futurs en raison d'un pilotage insuffisamment structuré.
Focus sur le développement de talents et la maîtrise des outils.	Processus de décision peu formalisés ; absence d'indicateurs de performance pour mesurer la contribution de l'IT.

3. Recommandations pour améliorer l'alignement

- **Élaborer une stratégie IT intégrée à la stratégie globale.**
 - Même si l'agilité est précieuse, DigiUnion doit clarifier ses priorités et définir une feuille de route qui inclut l'IT.
 - La compréhension fine des objectifs d'affaires et la cartographie des priorités stratégiques constituent un préalable à l'alignement[1].
- **Mettre en place des processus de communication et de pilotage formels.**
 - Les échanges informels doivent être complétés par des réunions régulières avec un ordre du jour et des comptes rendus.
 - L'article d'ORSYS souligne que l'alignement dépend d'une communication fluide et d'une implication des parties prenantes[2].
- **Anticiper les évolutions et renforcer la veille technologique.**
 - DigiUnion pourrait créer un groupe d'innovation chargé de surveiller les tendances du marché et d'évaluer les nouvelles technologies susceptibles d'enrichir l'offre.
 - Une démarche d'amélioration continue et des boucles de feedback permettent d'ajuster en permanence les solutions[6].

Bonus : Alignement par l'amélioration de la QS



Question 4 : Analyse transversale et facteurs clés de succès

L'analyse des trois cas met en évidence plusieurs **facteurs clés de succès** de l'alignement IT-business dans les PME :

1. **Compréhension partagée de la stratégie.** Toutes les parties prenantes doivent connaître les objectifs d'affaires et participer aux décisions. L'article professionnel rappelle que la DSI doit avoir une connaissance fine de la stratégie d'entreprise et cartographier les priorités stratégiques[1].
2. **Communication fluide et implication des acteurs.** Le dialogue régulier entre équipes IT et métiers, soutenu par des réunions et des échanges informels, est crucial. Selon les bonnes pratiques, l'alignement repose sur une communication fluide et l'implication des parties prenantes[2].
3. **Développement de compétences croisées.** Les PME étudiées qui disposent de fondateurs ou de collaborateurs ayant une double compétence IT/business facilitent l'alignement. Former les utilisateurs et accompagner le changement favorise l'adhésion et la réussite des projets[4].
4. **Gouvernance et planification.** La mise en place de comités de pilotage, de processus de décision structurés et d'indicateurs de performance permet de prioriser les projets et d'allouer les ressources correctement. La formalisation d'une architecture cible et d'un plan d'action structuré est également recommandée[5][7].
5. **Amélioration continue.** Les entreprises doivent considérer l'alignement comme une démarche permanente. L'adoption de boucles de feedback, l'analyse des retours d'expérience et l'ajustement continu des solutions contribuent à maintenir l'adéquation entre IT et business[6].

En synthèse, ces cas soulignent que l'alignement ne repose pas seulement sur des projets techniques mais sur une combinaison de stratégie partagée, de communication, de compétences et de gouvernance.

Les PME qui investissent dans le développement d'une capacité IT interne et dans des relations étroites entre business et IT tirent un meilleur parti des technologies pour soutenir leur croissance.

[1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] 10 astuces pour aligner votre SI avec objectifs de l'entreprise

<https://www.orsys.fr/orsys-lemag/10-astuces-pour-aligner-systeme-information/>