

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Abderrahmane MIRA-BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de Cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management

Thème :

*Alignement stratégique du système
d'information*

Organisme d'accueil

ESCLAB

Réalisé par :

+ ABDALLI Khira

+ AISSOU Kamilia

Encadré par :

Mme BENABDESLAM Chafiaa

Date de Soutenance :

Jury :

Président :

Examineur :

Rapporteur :

Année Universitaire : 2023-2024

Remerciements

On remercie dieu le tout puissant de nous avoir donnée la santé et la volonté

D'entamer et de terminer ce Mémoire

*Ce travail est le fruit et l'aboutissement de notre formation à
L'université de Bejaia.*

Nous tenons à Remercier :

*Notre encadreur Mme **BENABDESLAM Chafia** qui par ses
conseils*

*Précieux, nous a transmis Son expérience à travers ses
orientations.*

*Nos plus vifs remerciements à tous les employés de **ESCLAB***

A leur tête notre encadreur de stage

Pour son accueil

MERCI.



A.Khira & A.Kamília -

Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail à Mes chers parents, qui n'ont jamais cessé de
formuler des*

*Prières à mon égard, De me soutenir et de m'épauler pour que je puisse
atteindre mes*

*Objectifs. A mon cher frère et mes chères sœurs qui ont été là toujours
pour moi*

Et A ma binôme KAMILIA.



Dédicaces

*Avec un énorme plaisir, un cœur ouvert et une immense joie, que je
dédie mon travail*

*A mes très chers parents qui m'ont tant soutenu et encouragé dans toute
ma vie et A ma chère*

Sœur et ma grande mère qui ma soutenue tout au long de mon parcours

A ma binôme KHIRA.



Sommaire

Sommaire

Remerciements.....	I
Dédicaces.....	II
Sommaire.....	III
Liste d'abréviation.....	IV
Liste des tableaux.....	V
Liste des figures.....	VI
Introduction Générale.....	1

Partie I

Fondements théoriques de l'alignement stratégique du système d'information

Introduction	5
1. Définition d'un système d'information	5
2. Définition de l'alignement stratégique du système d'information	5
3. Le modèle de Henderson et Venkatraman.....	7
3.1. La stratégie d'affaires (Business Strategy).....	7
3.2. Les processus et infrastructures d'affaires.....	7
3.3. La stratégie SI/TI.....	7
3.4. Les processus et infrastructures SI/TI	7
4. Le modèle de luftman	8
4.1. Les critères d'évaluation de maturité d'alignement stratégique.....	8
4.1.1. La communication TI.....	8
4.1.2. Mesure de valeur des TI	8
4.1.3. Partenariat des TI.....	9
4.1.4. Compétences des TI.....	9
4.1.5. Architecture TI	9
4.1.6. Gouvernance TI.....	9
4.2. Les niveaux de maturité d'alignement stratégique.....	9
4.2.1. Niveau 1 : Initial ou ponctuel	9
4.2.2. Niveau 2 : Répétable mais intuitif	10
4.2.3. Niveau 3 : Processus défini	10
4.2.4. Niveau 4 : Géré et mesurable	10
4.2.5. Niveau 5 : Optimisé.....	10
5. Le modèle de zachman	10
6. Le modèle de Ross.....	11
6.1. La fondation pour l'exécution des affaires.....	11

Sommaire

6.2. Le modèle opérationnel	11
6.3. L'architecture d'entreprise.....	11
6.4. Le modèle d'engagement TI	11
Conclusion	12

Partie II

Analyse de l'alignement stratégique du système d'information chez Esclab

Introduction	14
1. Méthodologie de la recherche.....	14
1.1. Méthodologie qualitative : Entretiens guidés par le modèle SAM.....	14
1.2. Méthodologie quantitative : Questionnaires guidés par le modèle de Luftman.....	15
1.3. Analyse des résultats	15
2. Evaluation des résultats	16
2.1. Entretien	16
2.1.1. Axe 1 : stratégie d'affaire	16
2.1.2. Axe 2 : Processus et infrastructures d'affaires	18
2.1.3. Axe 3 : stratégie SI/TI	20
2.1.4. Axe 4 : Processus et infrastructures SI/TI	22
2.2. Questionnaire.....	26
2.2.1. Axe 1 : Profil de l'échantillon	26
2.2.2. Axe 2 : L'évaluation des critères du modèle Luftman auprès de l'échantillon d'ESCLAB	29
2.2.3. Axe 3 : Niveau de maturité de l'alignement stratégique selon Luftman.....	42
Conclusion	45
Conclusion Générale	46
Références bibliographiques.....	49
Annexes.....	52

Liste d'abréviation

Liste d'abréviation

DG : direction générale

ERP : Planification des ressources d'entreprise

ESCLAB : Equipements Scientifiques de contrôle et de laboratoire

ISO : Organisation internationale de normalisation

KPI : indicateurs clés de performance

SAM : Modèle d'approximations successives

SI : Système d'information

SPSS : Paquet statistique pour les sciences sociales

TI : Technologies de l'information

Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux

Tableau 1: Synthèse de la revue littérature	12
Tableau 2: Synthèse des réponses des participants concernant la stratégie d'affaire	16
Tableau 3: Synthèse des réponses concernant processus d'infrastructure d'affaire.	18
Tableau 4: Synthèse des réponses des participants concernant stratégie SI/TI.....	20
Tableau 5: Synthèse des réponses concernant Processus et infrastructures SI/TI	22
Tableau 6: Communication ouverte	29
Tableau 7: Décisions SI	30
Tableau 8: Canaux de communication	30
Tableau 9: Documents informatiques	31
Tableau 10: Fonctionnement SI	32
Tableau 11: Avantages SI	32
Tableau 12: Outils SI	33
Tableau 13: Apports SI	33
Tableau 14: Collaboration	34
Tableau 15: Responsabilité	34
Tableau 16: Niveau de confiance	35
Tableau 17: Partenaire stratégique	35
Tableau 18: Compétence	36
Tableau 19: Formation	36
Tableau 20: Nouveautés technologiques.....	37
Tableau 21: Adaptation aux changements	37
Tableau 22: Façon régulière.....	38
Tableau 23: Besoins de l'entreprise.....	38
Tableau 24: Choix technologiques	39
Tableau 25: Plan de l'architecture	39
Tableau 26: Concertation	40
Tableau 27: Cadre formel.....	40
Tableau 28: Priorités	41
Tableau 29: Budget informatique.....	41
Tableau 30: Résultats d'analyse selon critères de Luftman	43

Liste des figures

Figure 1 : Répartition des employés par genre	26
Figure 2 : Répartition des employés par tranche d'âge	26
Figure 3 : Répartition des employés par années d'expériences.....	27
Figure 4 : Répartition des employés par niveau d'instruction.....	27
Figure 5 : Répartition des employés par catégorie socioprofessionnelle	28
Figure 6 : Répartition des employés par le type de contrat	28

Liste des tableaux et figures

Introduction Générale

Introduction Générale

Dans un environnement économique en constante évolution, les entreprises doivent continuellement adapter leurs stratégies pour rester compétitives. Le système d'information (SI) joue un rôle clé dans cette dynamique en soutenant les objectifs stratégiques et en facilitant la prise de décision. L'alignement stratégique du SI correspond à l'harmonisation entre la stratégie d'entreprise et la stratégie des systèmes d'information garantissant ainsi que les ressources technologiques contribuent efficacement à la performance organisationnelle.

Le système d'information aujourd'hui est un véritable levier stratégique capable de transformer les processus métiers, d'innover et de créer un avantage concurrentiel durable. L'alignement stratégique du système d'information (AS/ SI) est un concept clé de la gestion des systèmes d'information, désigne la congruence entre la stratégie métiers et la stratégie du SI, un alignement stratégique du système d'information (AS/SI) efficace à garantir que les investissements et les initiatives informatiques soutiennent directement les objectifs et les priorités de l'entreprise, permettant ainsi une utilisation optimale des ressources et une meilleure réactivité face aux opportunités et aux menaces.

L'alignement stratégique du SI est un facteur clé de réussite, dans une entreprise qui évolue dans un environnement compétitif et technologique, l'alignement stratégique du SI est un facteur clé de réussite, une mauvaise adéquation entre la stratégie des SI et les objectifs globaux de l'entreprise peut entraîner des inefficacités des coûts inutiles et une perte de compétitivité, il est donc essentiel d'évaluer le niveau de maturité de cette alignement afin d'identifier les forces et les axes d'amélioration.

Cependant, afin de maximiser la contribution du SI à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise, il est essentiel de s'assurer de la pertinence et de la force de son alignement stratégique.

Toutefois, mesurer cet alignement ne va pas de soi. De nombreuses entreprises peinent à évaluer où elles se situent dans cette démarche et quelles actions concrètes mener pour renforcer cette synergie entre SI et stratégie d'entreprise.

C'est dans ce contexte que la notion de maturité de l'alignement stratégique du SI prend tout son sens. Évaluer le niveau de maturité permet de comprendre le degré de cohérence entre le SI et les orientations stratégiques, d'identifier les écarts à combler et de structurer une démarche d'amélioration continue.

Introduction Générale

L'évaluation de cette maturité repose sur des référentiels et des modèles spécifiques, parmi lesquels on retrouve les approches de Luftman (Strategic Alignment Maturity Model SAM), de Henderson et Venkatraman (Strategic Alignment Model - SAM). Ces modèles permettant d'analyser différents axes tels que la gouvernance du SI, la communication entre les départements métiers et IT, la flexibilité et l'agilité du SI face aux évolutions stratégiques. Cette approche vise non seulement à mesurer l'état actuel de l'alignement, mais aussi à fournir des recommandations concrètes pour optimiser la contribution du SI à la création de valeur pour l'entreprise.

L'objectif de nos recherches vise à mieux appréhender l'alignement des systèmes d'information comme déterminant de la performance organisationnelle de l'entreprise, le problème qui se pose alors est de savoir :

« À quel niveau se situe la maturité de l'alignement stratégique du système d'information au sein de l'entreprise ESCLAB ? »

Afin d'arriver à une réponse de cette problématique, il est nécessaire de centrer les parties de ce travail sur les questionnements secondaires suivants :

- L'alignement stratégique du système d'information est-il effectivement présent au sein de l'entreprise ESCLAB ?
- Quel est le niveau de maturité atteint par l'entreprise ESCLAB en matière d'alignement stratégique du système d'information ?

Afin de mieux cerner notre problématique, nous avons posé deux hypothèses :

H1 : L'alignement stratégique du système d'information est effectivement présent au sein de l'entreprise ESCLAB et se manifeste par une coordination entre la stratégie de l'entreprise et les choix technologiques.

H2 : L'entreprise ESCLAB a atteint un niveau de maturité en matière de l'alignement stratégique de système d'information.

Méthodologie :

La démarche méthodologique adoptée dans ce mémoire repose sur une approche mixte combinant des outils qualitatifs et quantitatifs, afin d'évaluer à la fois l'existence et le niveau de maturité de l'alignement stratégique du SI. Cette double approche a permis d'obtenir une vision globale du positionnement du SI dans la dynamique de l'entreprise.

Introduction Générale

- **Entretien** : Il a été mené auprès des cadres de service informatique, en se basant sur le modèle de SAM pour analyser l'existence de l'alignement stratégique du SI.
- **Questionnaire** : Il a été construit selon les six critères du modèle de Luftman, a été diffusé auprès d'un échantillon de 30 employés, pour identifier le degré de maturité atteint.

Structure :

Dans ce but, nous avons organisé la présentation de ce travail comme suit :

- **Partie théorique** : l'objectif est d'examiner les deux entités qui représentent les variables de l'étude, à savoir le système d'information et la stratégie de l'entreprise, le concept d'alignement stratégique et ces différents modèles.
- **Partie pratique** : représente l'étude sur l'entreprise cas d'étude, il contient une présentation de l'entreprise, en suit une explication sur la démarche méthodologique et ses différentes phases, puis le résultat de l'enquête et l'analyse.

Partie I

Fondements théoriques de l'alignement stratégique du système d'information

Introduction

Il est difficile à nous jour d'imaginer une entreprise réussir c'est différentes activités sans entretenir un énoncé flux d'information, ce qui rend ces entreprises toujours à la quête d'un meilleur dispositif pour gérer ces activités dans l'interne et l'externe.

La gestion d'information commence à propager et gagner de l'importance depuis la première réussite de l'adaptation de l'informatique aux activités quotidiennes de l'entreprise et cela date des années 50, et l'usage des TI continue jusqu'à nos jours.

Dans cette partie nous allons aborder d'une façon exhaustive les concepts de base du système d'information et son alignement stratégique.

1. Définition d'un système d'information

Pour REIX, R (2004)¹, le système d'information représente «un ensemble organisé de ressources (matériels, logiciels, personnes, données, procédures) permettant d'acquérir, de traiter, de stocker, de communiquer des informations dans les organisations ». **Laudon et al (2010)**, quant à eux, voient en le SI « un ensemble de composantes inter reliées qui recueille de l'information, la traiter, la stocker, et diffuser afin d'aider à la prise de décision, à la coordination et au contrôle au sein d'une organisation ».

Le système d'information est un élément central d'une entreprise ou d'une organisation. Il permet aux différents acteurs de véhiculer des informations et de communiquer grâce à un ensemble de ressources matérielles, humaines et logicielles. Un SI permet de créer, collecter, stocker, traiter, modifier des informations sous divers formats.

L'objectif de SI est de restituer une information à la bonne personne et au bon moment sous le format approprié. Le SI est en quelque sorte la mémoire de l'entreprise.

2. Définition de l'alignement stratégique du système d'information

Plusieurs définitions ont été attribuées à l'alignement stratégique, si on considère les évolutions en théorie de l'organisation, définition des auteurs et chercheurs dans leur tâche d'expliquer ce phénomène.

Broabent et Weill (1993)² définissent l'alignement comme étant la mesure dans laquelle les stratégies d'entreprise sont activées, soutenues et stimulées par des systèmes d'information.

¹ Robert REIX, LAUDON et ALDATE 2012, 7ème édition, p 2

² BEN AMAR, N, 2012. Alignement stratégique des usages du système ERP: Emergence d'une hypothèse culturaliste. Thèse de doctorat. Paris, CNAM.p31.

Chan et al (1997)¹ définissent comme un ajustement qui existe entre les orientations stratégiques de l'entreprise et les orientations stratégiques du système d'information.

Luftman, Papp et Brier (1999)² considèrent que l'alignement est l'usage approprié de la technologie de l'information d'une manière appropriée et en temps opportun, en harmonie avec la stratégie d'entreprise, les objectifs et le besoin.

Henderson et Venkatraman (1993)³ voient c'est le degré d'ajustement et d'intégration entre : la stratégie d'entreprise, la stratégie des systèmes d'information, l'infrastructure de l'entreprise, et l'infrastructure informatique.

Reich et Benbasat (2000)⁴ le définissent comme étant la mesure dans laquelle la mission du SI, les objectifs et les plans, sont soutenus par la mission de l'entreprise, ses objectifs et ses plans.

Campbell (2005)⁵ dit que l'alignement est l'espace dans lequel l'ensemble de l'entreprise et ses moyens informatiques travaillent ensemble pour atteindre un objectif commun.

Revenant à **Henderson et Venkatraman (1993)** qui considèrent aussi que l'alignement stratégique des SI est un processus dynamique et continue, qui fournit des solutions et ses infrastructures technologiques à l'entreprise lui permettant de rencontrer les objectifs de performance fixés par cette stratégie d'affaires.

Eric Fimbel⁶ (2007) il définit l'alignement du SI comme la pratique managériale qui vise à mieux comprendre, mieux créer et renforcer les convergences du SI. Voyant que la majorité des définitions démontrant un lien entre l'ensemble de l'entreprise, sa stratégie, les moyens et l'organisation mises à disposition pour la gestion de l'information, tous ces éléments constituent le champ d'application d'alignement stratégique.

¹ Chan et al, 1997. In BENAMAR, N. p31.

² Luftman, Papp et Brier 1999. In BENAMAR.N, P31.

³ Henderson et Venkatraman 1993. In BENAMAR.N, P31.

⁴ Reich et Benbasat 2000. In BENAMAR.N, P31.

⁵ Campbell 2005. In BENAMAR.N, P31.

⁶ FIMBEL, Eric. Alignement stratégique: Synchroniser les systèmes d'information avec les trajectoires et Manœuvres des entreprises. Pearson Education France, 2007, page 27.

3. Le modèle de Henderson et Venkatraman

Le modèle d'alignement stratégique, aussi connu sous l'appellation « Strategic Alignment model (SAM) » reste une référence pour la majorité des publications académiques faites sur le sujet. **Venkatraman et Henderson (1993)**¹ ont construit et formalisé ce modèle dont l'hypothèse sous-jacente est celle-ci :

« Meilleur est l'ajustement entre la stratégie générale et le développement des systèmes d'information, plus grande est la performance de l'entreprise² ».

Le modèle d'alignement de **Henderson et Venkatraman** il prend un alignement entre ses quatre composantes principales (stratégie d'affaires, processus et infrastructures d'affaire, stratégie SI/TI et processus et infrastructures SI/TI). Deux, de ces derniers, sont tournés vers l'extérieur, à savoir la stratégie d'affaires et la stratégie SI/TI. Les deux autres, sont tournés vers l'intérieur et comprennent les processus et infrastructure d'affaires et les processus et infrastructure SI/TI. Ce modèle, fondé sur une vision managériale qui est pensée et planifiée.

3.1. La stratégie d'affaires (Business Strategy)

- Elle est définie par **J. Henderson et N. Venkatraman (1989)** comme étant les choix d'une organisation par rapport à sa situation sur un marché.
- Elle se décline en objectifs finaux,
- Les Moyens mis en œuvre pour les atteindre, et les hypothèses sur lesquelles ces choix sont faits.

3.2. Les processus et infrastructures d'affaires

Ce sont toutes les conventions organisationnelles effectuées par l'entreprise pour pouvoir accompagner et mettre en œuvre la stratégie d'affaires. Ses composants sont totalement liés aux questions stratégiques, aussi bien du point de vue affaires que SI/TI.

3.3. La stratégie SI/TI

La stratégie SI/TI correspond au positionnement de l'entreprise sur le marché des SI/TI technologies, applications, compétences à maîtriser.

3.4. Les processus et infrastructures SI/TI

Il définit les moyens opérationnels du système d'information en termes d'architectures applicatives, techniques, de processus opérationnels et de compétences³.

¹ Henderson. J. C et Venkatraman. N, (1993). « Strategic Alignment: Leveraging information technology for transforming organizations », *IBM Systems Journal*, Vol. 32, No. 1, pp. 4-16.

² R. Reix et al, Op.cit.

³ **Hofer. C. W et Schendel. D. E.** (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Company, St. Paul, Minnesota.

4. Le modèle de Luftman

Ce modèle offre une perception sur l'alignement, qui diffère de celle de son prédécesseur. **Luftman 2000** considère l'alignement comme étant un ensemble de domaines organisationnels à aligner, et de critères d'évaluation de l'alignement et de la position actuelle de l'organisation dans une échelle de maturité¹ de l'alignement.

Le modèle de Luftman² ajoute l'aspect alignement IT/ Métiers ainsi que la réalisation de l'alignement selon le modèle de Luftman est un problème de recherche de l'équilibre entre six domaines (critères), Il est relatif à l'évaluation du niveau de maturité de l'organisation selon des critères spécifiques par rapport à chacune des dimensions suivantes : la communication TI, Mesure de valeur des TI, Partenariat des TI, Compétence des TI, Architecture des TI, Gouvernance des TI.

4.1. Les critères d'évaluation de maturité d'alignement stratégique

L'alignement stratégique des technologies de l'information repose sur l'évaluation du niveau de maturité d'une organisation selon des critères spécifiques liés à plusieurs dimensions clés.

L'évaluation de l'alignement selon le modèle de Luftman s'appuie sur l'analyse des interactions entre quatre blocs de ce modèle, six facteurs principaux sont examinés à travers une approche de maturité organisationnelle³.

4.1.1. La communication TI

C'est l'ensemble des processus visant à favoriser les échanges d'idées, d'information et de connaissances entre les responsables de l'information TI et les responsables métiers.

Cette démarche permet d'évaluer le niveau de compréhension mutuelle entre la fonction stratégique et technologique d'une part, en tenant compte de leurs stratégies et priorités, cela permet de mettre en place les actions adaptées pour atteindre le niveau de maturité souhaité.

4.1.2. Mesure de valeur des TI

Il s'agit de la gestion de la mesure de l'alignement stratégique des TI, c'est l'ensemble des processus qui visent à développer et à utiliser des mesures pour démontrer de manière explicite la contribution des TI aux activités métiers, l'objectif est d'évaluer le

¹ Belyamani, M., développement et évaluation d'un prototype d'outil d'autodiagnostic de la gestion de l'alignement stratégique de technologies d'information, mémoire de la maîtrise en administration des affaires, université de Québec, Montréal, 2008.

² Luftman, J, 2000. Assessing Business-IT Alignment Maturity, communication d' AIS, Volume 4, Article 14, P37.

³ Belyamani, M., 2008. Développement et évaluation d'un prototype d'outil d'autodiagnostic de la gestion de l'alignement stratégique de technologies d'information, mémoire de la maîtrise en administration des affaires, université de Québec, Montréal.

niveau de maturité de ces mesure et de déterminer dans quelle mesure elles aident les métiers à mieux comprendre le rôle des TI dans l'atteindre des objectifs tactiques et stratégiques de l'organisation.

4.1.3. Partenariat des TI

C'est l'ensemble des processus de coordination qui visent à mesurer la relation entre responsables métiers et les responsables TI, en incluant dans l'évaluation la contribution des responsables TI à la définition de la stratégie de métiers.

4.1.4. Compétences des TI

Il s'agit de l'ensemble des processus visant à garantir que les ressources humaines en technologies de l'information TI possèdent les compétences nécessaires, bénéficient d'une formation continue, sont évaluées de manière adéquate et encouragées à innover et à relever des défis stimulants, l'évaluation de ce modèle consiste à mesurer le niveau de compétences du personnel de l'entreprise.

4.1.5. Architecture TI

Il s'agit de l'ensemble des processus visant à garantir que les responsables des TI sont en mesure de fournir une infrastructure flexible, d'évaluer et d'adopter de nouvelles technologies de soutenir ou de transformer les processus d'affaires et de proposer des solutions adaptées aux besoins de l'organisation et de ses partenaires dans l'évaluation de l'architecture.

4.1.6. Gouvernance TI

La gouvernance des TI découle du mécanisme de gouvernance de l'entreprise. Son objectif est d'aligner la politique de gestion des systèmes d'information avec la stratégie globale de l'entreprise dans une perspective de création de valeur¹.

4.2. Les niveaux de maturité d'alignement stratégique

Les niveaux de maturité de l'alignement stratégique décrivent le degré de cohérence entre la stratégie d'entreprise et la stratégie d'information (SI). La maturité de l'alignement stratégique est évaluée selon cinq niveaux².

4.2.1. Niveau 1 : Initial ou ponctuel

C'est le niveau le plus bas de l'alignement stratégique. Il est hautement improbable que ces entreprises seront en mesure de parvenir à une stratégie d'entreprise des systèmes

¹ Carpentier, J, F, 2010. La gouvernance du système d'information dans les PME, Editions ENI, France, P12.

² Luftman, J. 2000, Assessing Business-IT Alignment Maturity, Communication d' AIS, Volume 4, Article 14, p37-40.

d'information alignées, laissant leur investissement dans les TI de manière non significative.

4.2.2. Niveau 2 : Répétable mais intuitif

Ce niveau de maturité d'alignement stratégique tend à être dirigé avec des structures fonctionnelles telles que le marketing, les finances, la production ou les ressources humaines au sein de l'entreprise. Toutefois, en raison de la connaissance limitée par les métiers et les métiers de TI des différents organismes fonctionnels d'utilisation des TI.

4.2.3. Niveau 3 : Processus défini

Ce niveau d'alignement stratégique concentre sur la gouvernance, les processus et la communication entre les TI et les métiers, l'organisation commence à aligner ses stratégies vers des objectifs d'affaires spécifiques. Il est de plus intégré dans l'entreprise.

4.2.4. Niveau 4 : Géré et mesurable

A ce niveau de maturité de l'alignement stratégique, la gouvernance et les services informatiques sont structurés de manière à positionner l'informatique comme un centre de profit performant. Les TI exercent une influence significative sur l'entreprise et sont reconnues comme un levier stratégique contribuant directement à sa réussite.

4.2.5. Niveau 5 : Optimisé

Dans ce niveau, la gouvernance des TI est très soutenue à travers l'ensemble de l'entreprise, elle intègre le processus de planification stratégique des TI de l'entreprise. Ainsi qu'il y a une forte influence des TI sur les métiers et l'ensemble de l'entreprise.

5. Le modèle de zachman

Le modèle de **Zachman 1992** consiste à l'idée que l'alignement TI est une conséquence logique au problème de l'écart entre les spécifications d'un SI et son implémentation, entre la stratégie TI et le SI supposé la supporter ou encore entre un modèle théorique et sa réalisation sur le terrain¹. Ce modèle accorde une place prépondérante à l'architecture d'entreprise pour gérer l'écart entre le contexte organisationnel et l'implémentation d'un SI, faire respecter les règles d'affaires et détecter les anomalies par rapport aux spécifications. Prône aussi la description détaillée d'un SI et ses composantes pendant le processus d'architecture et de conception. Pour cela, il est indispensable d'avoir un plan architectural et des représentations descriptives de

¹ BOUNFOUR, Ahmed et EPINETTE, Georges. Valeur et performance des SI- Une nouvelle approche du capital immatériel de l'entreprise: Une nouvelle approche du capital immatériel de l'entreprise. Dunod, 2006. P49

l'entreprise et de ses sous-systèmes pour comprendre comment ceux-ci sont construits et alignés entre eux.

6. Le modèle de Ross

Le modèle de Ross¹ est un modèle d'alignement stratégique des TI composé de quatre grands concepts : la fondation pour l'exécution des affaires, le modèle opérationnel, l'architecture d'entreprise et le modèle d'engagement TI. Chacun d'eux est résumé et décrit dans la section suivante.

6.1. La fondation pour l'exécution des affaires

La fondation pour l'exécution des affaires est un ensemble composé de l'infrastructure TI et des processus d'affaires clés de l'organisation. L'infrastructure TI automatise ces processus afin que les activités routinières de l'organisation difficilement imitables par la concurrence soient numérisées, coordonnées, fiables, mesurables et prévisibles.

6.2. Le modèle opérationnel

Le modèle opérationnel est un ensemble de choix stratégiques durables, poursuivis et supportés par l'entreprise. Le modèle opérationnel procure à l'entreprise une orientation durable pour le développement des processus et des capacités TI, il oriente les investissements TI et détermine le niveau d'intégration et de standardisation des processus à l'échelle de l'organisation.

6.3. L'architecture d'entreprise

L'architecture² d'entreprise est une organisation logique des processus organisationnels et de l'infrastructure TI qui reflète le modèle opérationnel.

C'est-à-dire le niveau d'intégration et de standardisation des processus voulu par une organisation. Elle est une vision à long terme de l'intégration des processus organisationnels et des TI.

6.4. Le modèle d'engagement TI

Est un ensemble de règles de gouvernance TI qui font que chaque projet TI atteint, d'un côté, son objectif immédiat et local, et de l'autre, son objectif à long terme à l'échelle de l'organisation. Il implique des parties prenantes à différents niveaux d'organisation.

¹ Ross, Jeanne W. 2003. «Creating a Strategic IT Architecture Competency: Learning IT Stages». MIS Quarterly Executive, p. 31-42.

² Ross, Jeanne W., Peter Weill et David C. Robertson. 2006. Enterprise Architecture As Strategy: Creating a Foundation For Business Execution: Harvard Business School Press

Tableau 1: Synthèse de la revue littérature

Les modèles	La synthèse
Modèle de Henderson et Venkatraman (1993)	Le modèle de Henderson et Venkatraman fait la distinction entre les perspectives externes et internes de la stratégie TI et met l'emphase sur le caractère stratégique des TI dans la formulation et l'implémentation de la stratégie. Il prône la cohérence entre la stratégie et l'exploitation des TI pour supporter cette stratégie.
Modèle Luftman (2003)	modèle de Luftman, il perçoit l'alignement en termes de maximisation et de minimisation des effets de l'alignement via les processus de gestion dont la maturité est évaluée par des critères spécifiques.
Modèle Zachman (1992)	Le modèle de Zachman prône la description détaillée d'une entité organisationnelle, l'application des principes d'architecture et le choix du bon niveau d'analyse pour faire un alignement entre les composantes de cette entité avec son environnement.
Modele Ross	Le modèle de Ross se démarque aussi des autres modèles précités par son fondement théorique qui intègre non seulement plusieurs concepts venant de ces modèles, mais aussi venant de la littérature sur les sciences de l'organisation.

Source : Synthèse réalisé par nos sois....

Conclusion

Ce chapitre a permis de clarifier les concepts clés relatifs à l'alignement stratégique du système d'information, en s'appuyant sur les principales théories organisationnelles et managériales. Il a mis en lumière l'importance d'une cohérence entre la stratégie d'entreprise et les choix technologiques. Ces bases théoriques constituent un socle essentiel pour comprendre les mécanismes d'alignement dans la pratique.

Partie II

Analyse de l'alignement stratégique du système d'information chez Esclab

Introduction

Cette partie pratique a pour objectif d'analyser comment le système d'information s'aligne avec la stratégie de l'organisation. Qui permet de confronter les éléments théoriques aux réalités de terrain. Elle s'appuie sur une démarche méthodologique rigoureuse permettant d'analyser et interpréter des données, l'objectif est d'apporter une réponse à la problématique de recherche, cette partie met en lumière les résultats de l'enquête menée.

Présentation de l'organisation ESCLAB

ESCLAB est une entreprise privée algérienne créée en 2004 spécialisée dans l'importation et la distribution d'équipements scientifiques de mesure, de contrôle et de laboratoire.

ESCLAB Algérie dispose depuis 2007 d'un laboratoire de métrologie industrielle accrédité le ISO/2017. Aujourd'hui, ESCLAB Algérie est le représentant exclusif et le distributeur officiel de plus de 32 marques internationales en Algérie. Leader sur le marché des équipements scientifiques de contrôle et de laboratoire, ESCLAB intervient dans différents secteurs d'activité à savoir l'agro-alimentaire, la pharmaceutique, ainsi pétrole.

1. Méthodologie de la recherche

La présente recherche s'appuie sur une approche méthodologique mixte, mobilisant à la fois les avantages de méthodes qualitatives et quantitatives, dans le but d'offrir une analyse exhaustive et rigoureuse de l'alignement stratégique du système d'information de l'entreprise ESCLAB.

La démarche entreprise vise à capter à la fois les perceptions et les expériences liées à la gestion et à l'intégration des technologies de l'information au sein de l'organisation. Pour ce faire, deux références théoriques reconnues dans la littérature en management des systèmes d'information en été combinés :

1.1. Méthodologie qualitative : Entretiens guidés par le modèle SAM

Le modèle strategic alignment modèle (SAM) de Henderson et Venkatraman est utilisé comme référentiel d'analyse lors de la phase qualitative, qui permet d'analyser les choix stratégiques réalisés dans chaque domaine, la cohérence des relations entre eux, mais aussi déterminer et approuver l'existence de l'alignement du système d'information.

- Les entretiens ont été construits autour de quatre domaines (Axes) du modèle SAM : stratégie d'affaires, processus d'infrastructures d'affaires, stratégie SI/TI, processus

et infrastructures SI/TI. Chaque axe est exploré à travers une série de cinq questions ouvertes, qui permet aux répondants de s'exprimer librement.

- Les entretiens ont été menés auprès de quatre cadres dirigeants du département système d'information, occupant des fonctions de pilotage stratégique, sélectionnés pour leur rôle dans la mise en œuvre des priorités technologique d'ESCLAB.

- Chaque entretien a été d'une durée moyenne de 30 à 45 minutes, ont été conduits en présentiel dans leurs locaux, les interlocuteurs ont été enregistrés avec leur accord formel puis intégralement retranscrits et analysés.

1.2. Méthodologie quantitative : Questionnaires guidés par le modèle de Luftman

Afin de compléter les données issues de l'entretien, une approche quantitative structurée a été élaborée en s'appuyant sur le modèle de maturité du Luftman dont la finalité et le but est mesurer le degré et le niveau d'alignement entre le service informatique et la stratégie de l'entreprise.

- Les questionnaires ont une page de garde réservée aux informations personnelles des répondants. Les informations demandées sont : « Genre, Age, Années d'expérience, Niveau d'instruction, Catégorie socioprofessionnelle, Type de contrat ». l'objectif de ces questions est de créer une synthèse d'informations sur le public cibler dans cette étude.

- Les questionnaires ont été construits à travers six critères fondamentaux : Communication, Mesure de la valeur, Partenariat, Compétences, Architecture, Gouvernance.

- Les questionnaires ont été formulés sous forme d'items ayant un langage simple et claire afin de recueillir des perceptions et avis mesurables, il se compose de 24 items, répartis sur les six critères précités. Chaque items est évalués sur une échelle de type Likert à cinq point (de 1= pas du tout d'accord à 5= tout à fait d'accord), permettant une analyse quantitative rigoureuse et objectiver les perceptions individuelles.

- Le public cible concernait des collaborateurs et utilisateurs, en particulier ceux qui interagissent avec le département informatique. Il a été administré auprès d'un échantillon de 30 employés représentatif des différents départements impliquant un usage fréquent des technologies.

- La diffusion des questionnaires a été assurée par une version papier dans le but de faciliter la participation et centraliser efficacement les réponses.

1.3. Analyse des résultats

Une fois les réponses collectées, l'analyse des résultats issus de ce questionnaire a été effectué à l'aide des outils de traitement statistique principalement Excel et IBM SPSS

(Statistic Package For Social Science) dans sa 22^{ème} version, en réalisant des analyses descriptives, de calculer les moyennes par dimension.

L'utilisation conjointe d modèle de SAM pour l'analyse de l'existence de l'alignement et luftman pour l'analyse de maturité offre une approche complète et rigoureuse et garantit une compréhension approfondie et multidimensionnelle du niveau d'alignement stratégique du système d'information chez ESCLAB.

2. Evaluation des résultats

2.1. Entretiens

Dans le cadre de cette étude, des entretiens ont été réalisés auprès des cadres dirigeants du département informatique de l'entreprise ESCLAB afin de recueillir des données qualitatives sur la manière dont le système d'information s'aligne avec la stratégie globale de l'entreprise. Ces échanges ont été structurés en s'appuyant sur les quatre axes du modèle Henderson et Venkatraman

2.1.1. Axe 1 : stratégie d'affaire

Tableau 2: Synthèse des réponses des participants concernant la stratégie d'affaire

<p>A- Mission et vision de l'entreprise</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réponse 1 : Offrir des produits et services de qualité répondant aux besoins du marché national .La vision est d'évoluer vers une structure digitalisée. - Réponse 2 : L'entreprise cherche à s'orienter progressivement vers des pratiques modernes et connectées. - Réponse 3 : Etre la plus grande entreprise dans la distribution des équipements scientifiques en Algérie. - Réponse 4 : Offrir des solutions innovantes et durables pour répondre aux besoins de nos clients tout en visant une croissance responsable et un impact positif sur la société.
<p>B-Objectifs stratégiques à court, moyen et long terme</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réponse 1 : Digitalisation progressive des processus internes et transformation numérique complète. - Réponse 2 : Améliorer les délais de traitement. optimiser les processus internes à l'aide de solutions numériques. - Réponse 3 : Améliorer le service après-vente, accéder à de nouveaux marchés, devenir un leader régional. - Réponse 4 : Optimiser les processus internes et renforcer la

	satisfaction client, développer de nouveaux marchés et innover dans l'offre, devenir un leader reconnu dans notre secteur au niveau international.
C-Principaux facteurs de différenciation par rapport à la concurrence	<ul style="list-style-type: none"> - Réponse 1 : Souplesse des processus internes, intégration progressive des outils numériques. - Réponse 2 : Expérience acquise dans le domaine, engagement progressif vers la digitalisation des pratiques. - Réponse 3 : Une offre hautement qualitative, des équipements certifiés et reconnus mondialement. - Réponse 4 : Innovation constante, offrir des solutions sur mesure et accompagner les clients tout au long du processus de l'achat à la mise en service.
D- L'impact des technologies sur votre stratégie globale	<ul style="list-style-type: none"> - Réponse 1 : Les technologies jouent un rôle central dans notre stratégie, permettant l'automatisation, la traçabilité, la prise de décisions rapides et la réduction des erreurs humaines. - Réponse 2 : Les technologies sont devenues indispensables pour fluidifier les opérations et soutenir la prise de décisions - Réponse 3 : Un levier incontournable pour la croissance, différenciation et pérennité. - Réponse 4 : Les technologies sont un levier clé pour améliorer notre efficacité, personnaliser l'expérience et accélérer notre transformation digitale.
E- Les défis actuels et futurs qui peuvent influencer la stratégie d'affaire	<ul style="list-style-type: none"> - Réponse 1 : Résistance aux changements, nécessité d'investir dans la formation et l'équipement. - Réponse 2 : Adapter des mentalités à un environnement numérique. - Réponse 3 : Evolution technologiques rapide. - Réponse 4 : Evolution rapide des technologies.

Source : établie par nos soins à partir d'un entretien direct.

Analyse des réponses :

A- Mission et vision : Les réponses montrent une volonté commune de modernisation et digitalisation avec une ambition forte et claire de devenir un acteur majeur sur le marché national, en mettant l'accent sur la qualité et l'innovation. Il y a une cohérence entre la mission et la vision exprimée.

B- Objectifs à court, moyen et long terme : Les réponses traduisent que les priorités sont la transformation digitale, optimisation des processus, l'expansion vers des nouveaux marchés ainsi l'amélioration de la satisfaction client.

C- Principaux facteurs de différenciation : Les réponses font ressortir que les éléments différenciateurs sont principalement : la qualité de l'offre, l'innovation, la personnalisation de l'offre et l'intégration progressive des outils numériques.

D- L'impact des technologies : Les technologies sont unanimement perçues comme fondamentale. Elles sont vues comme un pilier stratégique de l'automatisation, l'amélioration de l'expérience client ainsi la prise de décision rapide. Elles sont considérées comme une nécessité face à un environnement en mutation rapide.

E- Les défis actuels et futurs qui peuvent influencer la stratégie d'affaire : Les principaux obstacles et défis sont : humains (la résistance aux changements), financiers (besoin d'investissement en formation et équipements) et techniques (adaptation rapide aux évolutions technologiques).

2.1.2. Axe 2 : Processus et infrastructures d'affaires

Tableau 3: Synthèse des réponses concernant processus d'infrastructure d'affaire.

<p>A- Les principales fonctions et métier de l'entreprise</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réponse 1 : Gestion commerciale, logistique - Réponse 2 : La gestion des ventes, les achats, la logistique ainsi le suivi administratif et technique des prestations. - Réponse 3 : Informatique, service commercial, logistique, technique, comptabilité, facturation et gestion des stocks. - Réponse 4 : La gestion des ventes, les finances, les ressources humaines, et la gestion de la chaîne d'approvisionnement.
<p>B- Organisation des processus</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réponse 1 : Ils sont structurés par service avec des flux documentaires encore en partie manuels, mais une transition numérique est en cours. - Réponse 2 : Chaque service possède sa propre méthode de travail, avec des interactions interservices gérées par des échanges de documents et de tableaux. - Réponse 3 : Sont-ils organisées par un système d'information. - Réponse 4 : Les processus sont organisés en départements fonctionnels, avec des outils collaboratifs pour assurer la fluidité.

<p>C- KPI utilisés pour mesurer l'efficacité des processus d'affaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réponse 1 : Délai de traitement des commandes, taux de satisfaction client, taux de rotation des stocks, cout opérationnel. - Réponse 2 : Nombre d'incidents signalés, taux de traitement sans erreurs. - Réponse 3 : Question sans réponse. - Réponse 4 : Le taux de croissance des ventes, le cout par acquisition, taux de satisfaction clients et les rendements opérationnel.
<p>D- Principaux défis liés à l'optimisation des processus métier</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réponse 1 : Manque d'automatisation, difficultés de centralisation des données. - Réponse 2 : Résistance à l'automatisation, dispersion des informations entre plusieurs outils, manque de temps pour une refonte globale des méthodes de travail. - Réponse 3 : Résistance aux changements, gestion des couts. - Réponse 4 : La gestion des couts, l'amélioration continue, l'adaptation aux changements rapide du marché et la gestion des ressources humaines.
<p>E- Soutien des technologies actuelles</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réponse 1 : Des outils bureautiques, des logiciels métiers et un début de mis en place d'un système d'information. - Réponse 2 : Les outils disponibles contribuent déjà à améliorer certains aspects. - Réponse 3 : L'automatisation des tâches répétitives, les outils de communication améliore la collaboration entre les services au temps réel. - Réponse 4 : Les technologies actuelles incluent des ERP, des solutions de collaboration Cloud pour optimiser l'efficacité et la communication.

Source : établie par nos sois à partir d'un entretien direct.

Analyse des réponses :

A- Les principales fonctions et métiers de l'entreprise : Large éventail de métiers : logistique, vente, finances, RH, informatique. Toutes les fonctions clés sont représentées et bien réparties, indiquant une organisation complète et diversifiée.

B- Organisation des processus : Les processus sont structurés par service. Une transition numérique en cours et amorcée mais les processus sont encore structurés avec des pratiques manuelles.

C- KPI utilisé pour mesurer l'efficacité des processus d'affaire : Les indicateurs clés de performance sont classiques et pertinents : (satisfaction client, rotation des stocks, délai de traitement, taux d'erreur).

D- Principaux défis liés à l'optimisation des processus métier : Les freins sont organisationnels et humains : automatisation insuffisante, silos d'information, la centralisation des données, la gestion de changement, l'adaptation au marché et le manque de temps pour refonte globale des méthodes de travail. Cela nécessite une conduite de changement.

E- Soutien des technologies actuelles : Les outils sont en place (ERP, logiciel métiers, Cloud), et leur présence est signalée. Mais le niveau de maturité varie et leur intégration globale reste en développement.

2.1.3. Axe 3 : stratégie SI/TI

Tableau 4: Synthèse des réponses des participants concernant stratégie SI/TI

<p>1- Vision stratégique des SI/TI</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réponse 1 : Accompagner la stratégie globale par la numérisation et la sécurisation des données. - Réponse 2 : Elle est vue comme un levier d'amélioration de la qualité de service et de la productivité, mais aussi comme un soutien à la transformation interne, en apportant de la visibilité et réactivité. - Réponse 3 : L'excellence opérationnelle - Réponse 4 : assurer une gestion efficace des données.
<p>3- Gouvernance spécifique pour aligner la stratégie TI avec la stratégie d'affaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réponse 1 : Il existe une concertation régulière entre l'IT et les responsables de structures pour garantir que chaque projet répond à un besoin réel - Réponse 2 : L'approche est collaborative : les équipes métiers sont consultées avant tous projets techniques - Réponse 3 : Oui elle existe avec un suivi qui démontre la cohérence avec les deux stratégies - Réponse 4 : Oui, une gouvernance spécifique existe, incluant des comités stratégiques et processus de suivi pour assurer la cohérence entre les objectifs SI /TI et les objectifs d'affaires.

<p>4- Investissements prévus à court, moyen et long terme</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réponse 1 : Renforcement de l'infrastructure réseau, la mise en place du système d'information. - Réponse 2 : Renouvellement des équipements critique, intégration de module de gestion plus avancé. - Réponse 3 : Modernisation infrastructure, formation employé, intelligence artificiel - Réponse 4 : Des investissements dans la modernisation des infrastructures IT et des solutions de Cloud, focus sur intelligence artificiel, cyber sécurité et l'automatisation des processus.
<p>5- Défis rencontrés dans la mise en œuvre de la stratégie SI/TI</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réponse 1 : Sensibilisation des utilisateurs aux outils numérique. - Réponse 2 : Nécessité d'accompagnement aux changements. - Réponse 3 : La diffusion des informations via SI, forme le personnel, gérer la disponibilité du SI. - Réponse 4 : La gestion du changement, la formation des équipes, la sécurité des données ainsi l'adaptation rapide aux évolutions technologique.

Source : établie par nos sois à partir d'un entretien direct.

Analyse des réponses :

A- Vision stratégique des SI/TI : Les SI/TI sont perçus comme un levier de la productivité, performance, efficience et de sécurisation. Une vision cohérente est visible. Leur rôle est bien aligné avec la stratégie de l'entreprise.

B- Définition et mise en œuvre de la stratégie : La stratégie est déployée de manière collaborative avec les directions métiers. C'est une pratique qui favorise l'alignement stratégique (approche progressive et collaboratives).

C- Gouvernance spécifique pour aligner la stratégie TI avec la stratégie d'affaire : Existence de gouvernance TI confirmée, avec comités est échanges réguliers entre TI et la direction. Ce qui montre une certaine maturité, cela facilite l'alignement entre la stratégie d'affaire.

D- Investissements prévus à court, moyen et long terme : Les projets incluent : (la modernisation de l'infrastructure, cyber sécurité, IA, Cloud). Les intentions sont ambitieuses mais leur concrétisation dépendra des ressources.

E- Défis rencontrés dans la mise en œuvre de la stratégie SI/TI : Les défis concernent la sensibilisation les utilisateurs aux outils numérique, la diffusion des informations via SI, la formation, la sécurité des données et l'adaptation rapide aux technologies.

2.1.4. Axe 4 : Processus et infrastructures SI/TI

Tableau 5: Synthèse des réponses concernant Processus et infrastructures SI/TI

<p>A- Principaux systèmes et outils IT actuels</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réponse 1 : Suite bureautique, système d'information, solution interne développé pour le suivi des interventions ou de la maintenance. - Réponse 2 : Utilisation de solution standard pour la bureautique, complétée par le SI. - Réponse 3 : Système d'information, bureautique. - Réponse 4 : Incluent des ERP, CRM, solutions de collaboration en ligne, et des outils d'analyse de données.
<p>B- L'architecture TI (Cloud, on-premise, hybride)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réponse 1 : Principalement on-premise, avec des évolutions vers des solutions Cloud hybrides. - Réponse 2 : Le socle est en grande partie sur site, mais nous entamons une transition vers SI. - Réponse 3 : Cloud - Réponse 4 : L'architecture est hybride, combinant des solutions Cloud pour la flexibilité et des infrastructures on promise pour des besoins spécifiques de sécurité et de contrôle.
<p>C- Problèmes infrastructures IT (sécurité, SCA labilité, interopérabilité)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réponse 1 : Risque liés au cyber sécurité. - Réponse 2 : Fragilité en cas de surcharge ou de panne. - Réponse 3 : Sécurité des données, stabilité des résultats et acquise. - Réponse 4 : Les principaux défissent la sécurité des données, la SCA labilité des solutions, et l'interopérabilité entre les différents systèmes et plateforme.
<p>D- La maintenance et évolution des SI</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réponse 1 : Maintenance interne assurée par nos équipes. - Réponse 2 : Les opérations de maintenance sont planifiées de façon interne. - Réponse 3 : Mis à jour des systèmes.

	<p>- Réponse 4 : La maintenance est gérée via des contrats de service et une équipe interne dédiée à l'évolution des systèmes.</p>
<p>E- Défis d'innovation et transformation digitale</p>	<p>- Réponse 1 : Adopter des solutions modernes sans perturber les habitudes actuelles.</p> <p>- Réponse 2 : Sensibiliser les équipes à la valeur ajoutée des changements.</p> <p>- Réponse 3 : Manque de connaissance et compétence numériques, vis-à-vis de la sécurité de l'information et des données.</p> <p>- Réponse 4 : Ma gestion du changement organisationnel, l'intégration des nouvelles technologies sans perturber les opérations existantes, et l'adoption de solution innovantes à grande échelle.</p>

Source : établie par nos soins à partir d'un entretien direct.

Analyse des réponses :

A- Principaux systèmes et outils IT actuels : L'entreprise dispose des outils actuels moderne est diversifier : (ERP, CRM, bureautique, outils collaboratifs, outils d'analyse de données). Ce qui montre un bon niveau d'infrastructures et une bonne maturité technologique.

B- L'architecture TI (Cloud, on-premise, hybride) : L'architecture évolue vers une tendance hybride, combinant on-premise et Cloud. Cette flexibilité permet une meilleure adaptation et répond à des besoins de sécurité et d'agilité.

C- Problèmes infrastructures IT : Les principaux problèmes identifiés sont liées au cyber sécurité, SCA labilité, interopérabilité et la surcharge. Cela souligne un besoin d'anticipation dans les choix technologiques.

D- La maintenance et évolution des SI : La maintenance est assurée en interne, elle est globalement bien structurée ce qui démontre un signe de maturité qui permet de garantir la disponibilité des services SI.

E- Défis d'innovation et transformation digitale : L'innovation est freinée par le manque de compétence numérique, la résistance aux changements, formation du personnel à l'usage des nouveaux outils. La transformation ne doit pas perturber l'excitant, tout en apportant une vraie valeur ajoutée.

Analyse globale de chaque axe :

Axe 1 : Stratégie d'affaire : L'entreprise interrogée affiche une ambition claire de se positionner comme un leader majeur et national en se différenciant par la qualité de l'offre, l'innovation et la personnalisation. Elle est engagée dans un processus de transformation digital avec une vision stratégique clair, des outils modernes et une infrastructure de plus en plus agile. Les technologies sont vues comme un levier incontournable sur le plan stratégique qu'opérationnel. Cependant des défis importants subsistent, notamment sur le plan humain, financier et technologique.

Axe 2 : Processus et infrastructures d'affaires : L'organisation dispose dans éventail complet de fonction et métiers bien structurés, les processus sont encore majoritairement manuels, amorcent un développement numérique mais cela reste partielle. Coté performance, les KPI varient bien qu'ils soient classiques et pertinent.

Les défis résident autour de l'organisation interne : manque d'automatisation, résistance aux changements et contraintes de temps. La technologie est engagée et déjà présente, mais elle souffre d'un manque de cohérence et de maturité dans l'intégration.

Axe 3 : Stratégie SI/TI : Les SI/TI sont largement perçus comme un pilier stratégique. L'entreprise mets en place sa stratégie TI de manière progressive, en coordination avec la direction générale et les équipe métiers. La vision stratégique des SI/TI est alignée avec celle de l'entreprise, avec une gouvernance instauré qui facilite les échanges entre les équipes, ce qui garantit l'alignement. Les projets sont ambitieux et démontrent une vision prospective, néanmoins les obstacles restent toujours présents et nécessiteront une mobilisation renforcées des ressources humaines et financières.

Axe 4 : Processus et infrastructures SI/TI : L'entreprise dispose d'une infrastructure technologique solide et variée, avec une architecture hybride qui combine ente Cloud et on-premise qui lui donne la flexibilité. Les outils en place sont modernes et robustes. Toutefois les problèmes concernent la sécurité des données, la scalabilité des solutions, l'interopérabilité entre système. La maintenance est bien assurée, ce qui reflète un bon niveau de maturité. Le principal défi réside d'avantage dans l'accompagnement humain : former, engager les équipes pour tirer pleinement profit e l'innovation.

- **Synthèse des entretiens :**

L'analyse qualitative menée à travers les entretiens montre que chez ESCLAB, l'alignement stratégique se dessine avec clarté et ambition. Son existence est portée par une vision partagée et une gouvernance engagée, le SI est désormais perçu comme un vecteur essentiel de modernisation et compétitivité. Les fondations sont solides : volonté

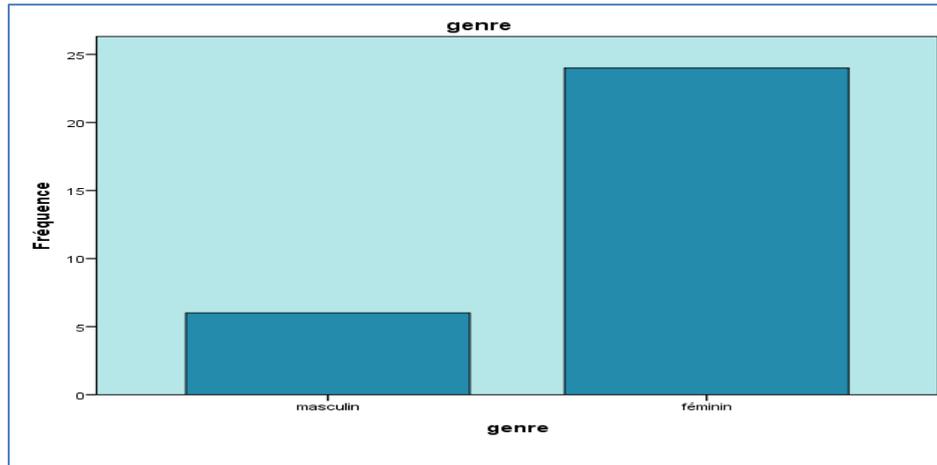
affirmée d'intégrer le numérique, cohérence entre les objectifs, les attentes, et les choix technologiques. Néanmoins cet alignement reste partiel et en cours en construction appelant une meilleure harmonisation des pratiques, diffusion élargie à tous les niveaux, et une meilleure appropriation et maîtrise technologique.

2.2. Questionnaires

Afin de compléter l'analyse qualitative menée par les entretiens, des questionnaires ont été élaborés et diffusés auprès des employés d'ESCLAB. Construit sur la base du modèle de Luftman, ces questionnaires explorent six critères clés. Dans le but de mesurer la perception du niveau de maturité de l'alignement stratégique du système d'information.

2.2.1. Axe 1 : Profil de l'échantillon

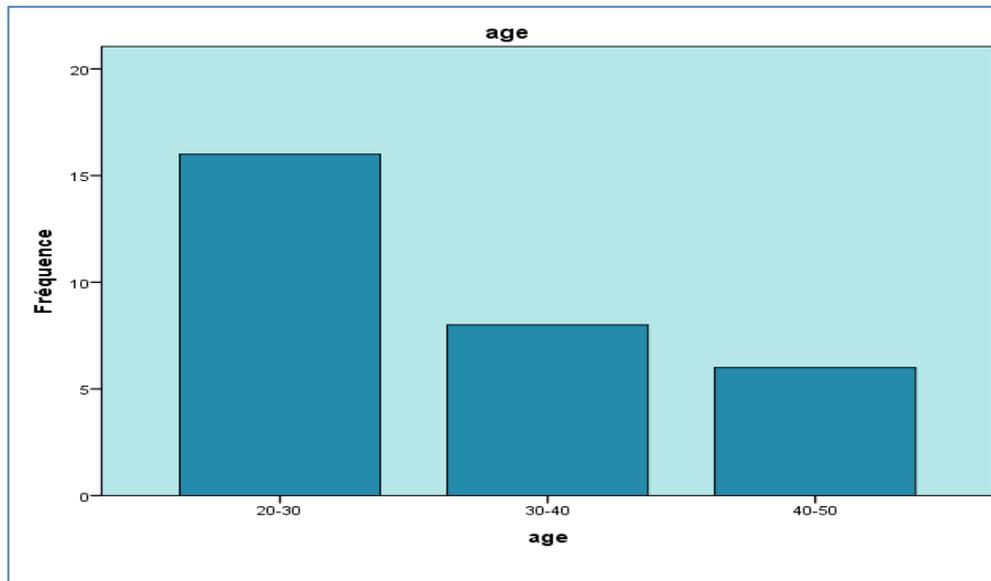
Figure 1 : Répartition des employés par genre



Source : Réalisé par SPSS à partir des réponses du questionnaire.

Ce graphique montre une dominance féminine parmi les participants. (24 femmes pour un pourcentage de 80%), pour seulement (6 hommes pour un pourcentage de 20%).

Figure 2 : Répartition des employés par tranche d'âge



Source : Réalisé par SPSS à partir des réponses du questionnaire.

La tranche d'âge la plus représentée est celle de (20-30 ans), avec environ (16 employés pour un pourcentage 53, 33%). Les (30-40ans) viennent ensuite avec environ (8

employés avec un pourcentage 26,66%). Et la tranche de (40-50 ans) est la moins représentée avec environ (6 employés avec un pourcentage de 20%).

Cela montre que la majorité des employés sont jeunes, qui est peut être justifié par le fait que le public ciblé dans l'enquête sont des utilisateurs, ces catégories sont accordées aux jeunes.

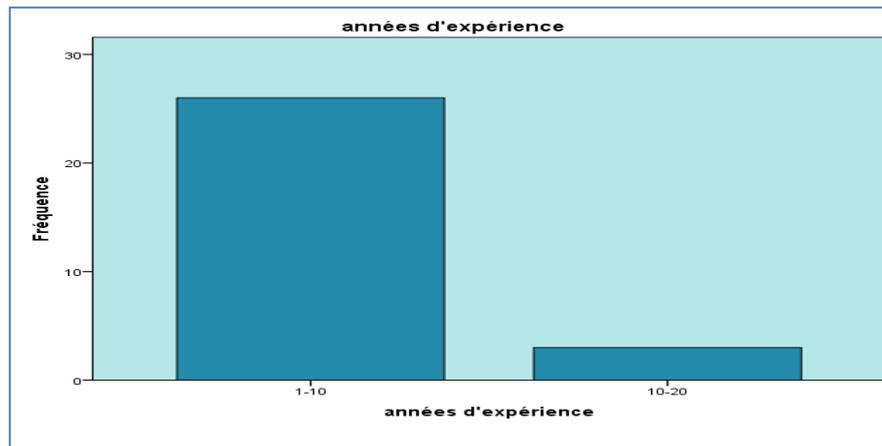


Figure 3 : Répartition des employés par années d'expériences

Source : Réalisé par SPSS à partir des réponses du questionnaire.

La grande majorité des employés ont une expérience professionnelle relativement courte comprise entre (1-10ans) avec environ (27 employés avec un pourcentage de 90%). Un nombre beaucoup plus faible de (3 employés pour un pourcentage de 10%) ont une expérience de (10-20 ans). Cela revient au fait que la majorité des employés sont des jeunes.

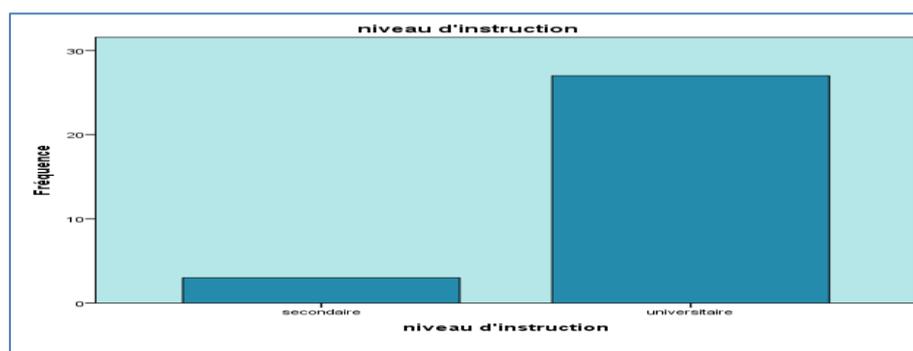


Figure 4 : Répartition des employés par niveau d'instruction

Source : Réalisé par SPSS à partir des réponses du questionnaire

Ce graphique illustre que la grande majorité des employés possèdent un niveau d'instruction universitaire avec environ (28 employés pour un pourcentage de 93,33%). Seul un petit nombre de (2 employés pour un pourcentage de 6,66%) ont un niveau d'instruction secondaire. Cela met en évidence un échantillon majoritairement éduqué.

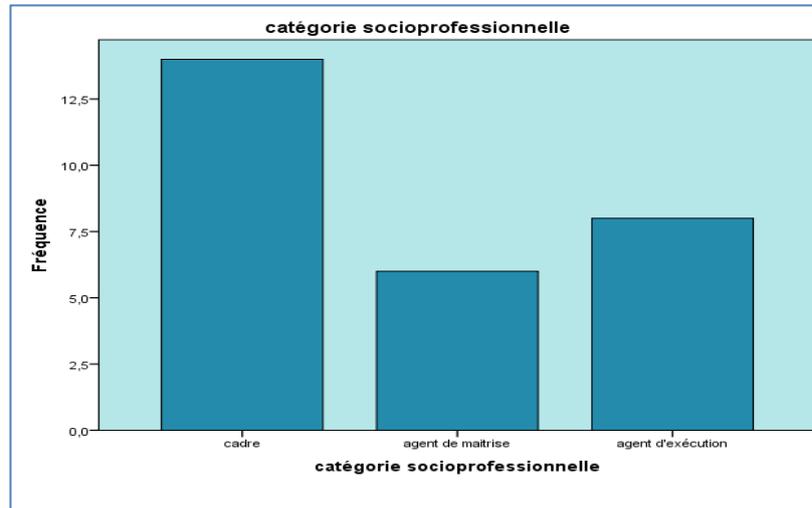
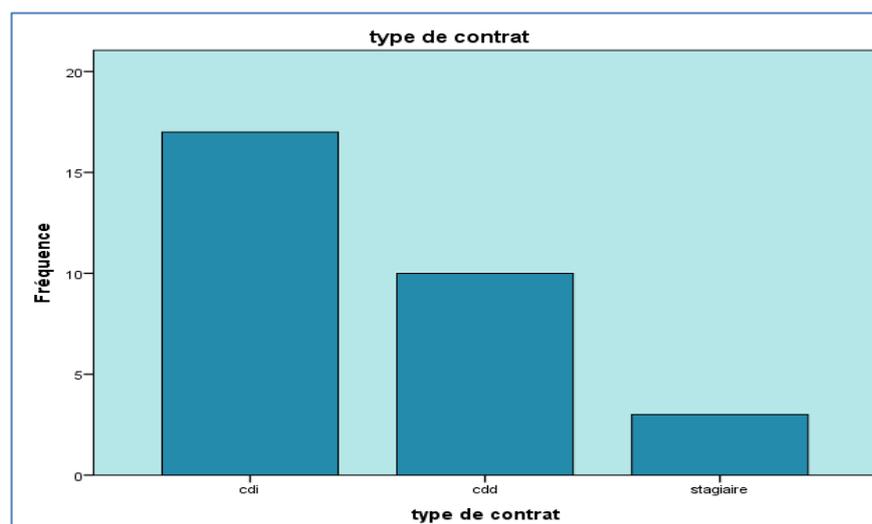


Figure 5 : Répartition des employés par catégorie socioprofessionnelle

Source : Réalisé par SPSS à partir des réponses du questionnaire

La catégorie « cadre » est la plus fréquente, elle regroupe environ (14 employés pour un pourcentage de 46,66%), vient ensuite la catégorie « agent d'exécution » avec (8 employés pour un pourcentage de 26,66%), suivie de la catégorie « agent de maîtrise » avec (6 employés pour un pourcentage 20%).

Figure 6 : Répartition des employés par le type de contrat



Source : Réalisé par SPSS à partir des réponses du questionnaire

Le contrat à durée indéterminée « CDI » représente le type de contrat le plus fréquent avec (17 employés pour un pourcentage de 56,66%). Le contrat à durée déterminée suit avec (10 employés pour un pourcentage de 33,33%). Pour seulement (10%)

avec environ 3 employés sont des stagiaires). Cela indique une certaine stabilité d'emploi au sein de l'échantillon.

- **Synthèse de l'échantillon**

Etude de l'échantillon met en lumière une population majoritairement jeune, instruite et stable au sein de l'organisation. Les répondants se situent en grand de partie dans la tranche d'âge de 20- 30 ans, avec une expérience professionnelle inférieure à 10 ans, ce qui témoigne une population active récente dans l'organisation. Le niveau d'instruction élevée de plus de 90% de diplômés de l'enseignement supérieure souligne un capital humain qualifié. La présence marquée des cadres et d'agent d'exécution combinée à une forte proportion de contrat adurée indéterminé, reflète une structure stable, propice à la mise en œuvre des projets technologiques. Ce profil renforce la pertinence et crédibilité relative à l'alignement stratégique des systèmes d'information.

2.2.2. Axe 2 : L'évaluation des critères du modèle Luftman auprès de l'échantillon d'ESCLAB

Ce deuxième axe de questionnaire vise à évaluer la qualité de la communication entre les services, la clarté des décisions liées au système d'information, ainsi que la perception globale. Elle permet de mesurer dans quelle mesure le SI est compris, partager et intégré dans les pratique quotidienne.

Tableau 6: Communication ouverte

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	peu d'accord	2	6,7	6,7	6,7
	moyennement d'accord	5	16,7	16,7	23,3
	d'accord	11	36,7	36,7	60,0
	tout à fait d'accord	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Source : Réalisé par SPSS à partir des réponses du questionnaire

76,7% des répondants sont d'accord et tout à fait d'accord. Ils s'accordent sur l'existence d'une communication ouverte, ce qui reflète que la majorité se sent libre de s'exprimer, ce qui traduit une culture organisationnelle qui encourage l'échange et la transparence. 16,7% des répondants sont moyennement d'accord, en revanche 6,7% sont peu d'accord.

Ce résultat témoigne d'un climat organisationnel favorable à l'échange d'information. Il reflète une transparence entre les collaborateurs et services, ce qui est un facteur fondamental pour assurer la coordination entre les métiers et la fonction SI. Cela suggère également un environnement propice à l'écoute et à la collaboration, essentiels à un alignement stratégique fluide.

Tableau 7: Décisions SI

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas du tout d'accord	1	3,3	3,3	3,3
moyennement d'accord	7	23,3	23,3	26,7
d'accord	16	53,3	53,3	80,0
tout à fait d'accord	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Source : Réalisé par SPSS à partir des réponses du questionnaire

73,3% des répondants approuvent que les décisions informatiques sont bien expliquées aux autres services, cela détermine une implication des parties prenantes dans les décisions SI, ce qui reflète une gouvernance participative. En contrepartie un pourcentage de 26,6% est moyennement et peu d'accord. Cela montre que les décisions sont communiquées de manière compréhensible aux parties prenantes. Ce processus de partage favorise l'adhésion des utilisateurs finaux aux projets SI et renforce l'efficacité des initiatives de transformation numérique. On note ici un bon niveau de gouvernance participative, critère centrale dans le modèle du Luftman.

Tableau 8: Canaux de communication

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide peu d'accord	1	3,3	3,3	3,3
moyennement d'accord	7	23,3	23,3	26,7
d'accord	15	50,0	50,0	76,7
tout à fait d'accord	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Source : Réalisé par SPSS à partir des réponses du questionnaire

73,3% des répondants estiment que les canaux de communication sont efficaces, cela est expliqué par l'usage cohérent et divers de plusieurs canaux (emails, réunions ...)

Qui facilite la communication au sein de l'organisation. Pour seulement un pourcentage de 26,6% qui sont moyennement et peu d'accord.

Les outils de communication mis en place semblent fonctionner de manière satisfaisante. Cette fluidité des échanges est essentielle pour que les informations circulent rapidement entre les services. Cela traduit également une bonne intégration des outils collaboratifs dans une organisation en cours de transformation digitale.

Tableau 9: Documents informatiques

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas du tout d'accord	1	3,3	3,3	3,3
peu d'accord	1	3,3	3,3	6,7
moyennement d'accord	6	20,0	20,0	26,7
d'accord	12	40,0	40,0	66,7
tout à fait d'accord	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Source : Réalisé par SPSS à partir des réponses du questionnaire

Un pourcentage de 40% de répondants voit que les documents informatiques partagés sont compréhensible, en addition de 33,3% qui sont tout à fait d'accord. Cela explique une bonne gestion documentaire qui favorise la satisfaction concernant l'accès et le partage de documents. Pour seulement une minorité de 6,6% qui est peu et pas du tout d'accord.

Cela indique une gestion documentaire bien structurée et accessible, permettant aux utilisateurs d'interagir efficacement avec les ressources numériques. La qualité des documents SI influence directement l'autonomie des employés et la rapidité de traitement d'information.

Tableau 10: Fonctionnement SI

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	peu vrai	1	3,3	3,3	3,3
	moyennement vrai	4	13,3	13,3	16,7
	Vrai	11	36,7	36,7	53,3
	tout à fait vrai	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Source : Réalisé par SPSS à partir des réponses du questionnaire

Une majorité de 83,4% des répondants retrouve que le système d'information contribue au bon fonctionnement de l'organisation, tandis que 16,6% considère que le fonctionnement est moyennement et peu vrai. Cela met l'accent sur un SI stable et bien structuré.

Ce résultat montre que le système d'information est perçu comme un outil structurant, capable de soutenir les activités quotidiennes de manière fiable. Ce facteur confirme l'idée que le SI est bien implanté dans le fonctionnement globale d'ESCLAB.

Tableau 11: Avantages SI

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	peu vrai	3	10,0	10,0	10,0
	moyennement vrai	7	23,3	23,3	33,3
	Vrai	9	30,0	30,0	63,3
	tout à fait vrai	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Source : Réalisé par SPSS à partir des réponses du questionnaire

66,7% des répondants estiment que le SI apporte un vrai avantage à l'organisation, autrement un pourcentage de 33,3% voit que c'est moyennement et peu vrai. Cela montre que le SI fournit une valeur ajoutée. Cela peut s'expliquer par une attente plus élevée vis-à-vis des bénéfices attendus, il laisse entrevoir un potentiel d'amélioration, notamment en matière de valorisation du SI et de communication sur ses impacts réels.

Tableau 12: Outils SI

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide peu vrai	5	16,7	16,7	16,7
moyennement vrai	7	23,3	23,3	40,0
Vrai	12	40,0	40,0	80,0
tout à fait vrai	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Source : Réalisé par SPSS à partir des réponses du questionnaire

Une moyenne de 60% des répondants juge les outils comme efficaces, mais 40% les trouvent insuffisants. Cela montre une existence acceptable des outils, mais aussi un besoin de mise à jour est nécessaire. Elle peut s'expliquer par des écarts d'usage entre les services, des outils obsolètes, ou une formation incomplète.

Tableau 13: Apports SI

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide peu vrai	3	10,0	10,0	10,0
moyennement vrai	8	26,7	26,7	36,7
Vrai	17	56,7	56,7	93,3
tout à fait vrai	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Source : Réalisé par SPSS à partir des réponses du questionnaire

63,4% des répondants valident les apports du système d'information, en revanche un pourcentage de 36,7% est moyennement et peu vrai. Cela reflète que le SI est reconnu pour sa contribution. Les collaborateurs reconnaissent que le SI soutient efficacement leurs activités, mais une part significative près de 36% reste réservée. Cela montre que même si le SI est bien perçu dans son ensemble, tous ses bénéfices ne sont pas encore exploités pleinement. Les collaborateurs reconnaissent que le SI soutient efficacement leurs activités, mais une part significative près de 37% reste réservée. Cela montre que SI est bien perçu dans son ensemble, tous ses bénéfices ne sont pas encore exploités ou compris de manière uniforme dans l'organisation.

Tableau 14: Collaboration

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	parfois	11	36,7	36,7	36,7
	souvent	11	36,7	36,7	73,3
	toujours	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Source : Réalisé par SPSS à partir des réponses du questionnaire

63,4% des répondants collaborent « souvent » et « toujours », pour seulement 36,7% des répondants réagissent par « parfois ». En général, la collaboration est encouragée, avec un bon esprit d'équipe et un environnement convivial et chaleureux, bien qu'il reste des marges de progression. Ces résultats traduisent une culture d'entreprise ouverte, cela consiste un point positif car la collaboration entre les services est indispensable pour garantir la cohérence. Toutefois, le fait que plus d'un tiers des répondants ne collaborent que « parfois » indique qu'il reste des efforts à fournir pour renforcer le travail d'équipe.

Tableau 15: Responsabilité

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	rarement	2	6,7	6,7	6,7
	parfois	10	33,3	33,3	40,0
	souvent	12	40,0	40,0	80,0
	toujours	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Source : Réalisé par SPSS à partir des réponses du questionnaire

60% des répondants se sentent souvent et toujours responsables, cela montre que la responsabilité semble partagée mais pas toujours définies pour un pourcentage de 40% des répondants, et cela peut venir d'un manque de clarté dans les rôles et de délégation efficace. Ce sentiment de responsabilité témoigne d'un engagement des utilisateurs dans l'usage du SI. Cependant les 40% restants qui se sentent responsables « parfois » et « rarement » montrent qu'il subsiste une zone d'ombre insuffisante quant à la clarté des

rôles et à la répartition des responsabilités informatiques. Une meilleure définition des missions et un renforcement de la responsabilité pourraient accroître l'appropriation du SI.

Tableau 16: Niveau de confiance

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Parfois	5	16,7	16,7	16,7
	souvent	13	43,3	43,3	60,0
	toujours	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Source : Réalisé par SPSS à partir des réponses du questionnaire

Une grande majorité de 83,3% des répondants font souvent et toujours confiance entre eux, pour seulement une minorité de 16,7% qui déclarent avoir parfois la confiance.

Une culture de confiance est en place soutenue par la transparence, relations de travail saines, communication et la fiabilité. Ce résultat révèle une culture de confiance bien ancrée au sein de l'organisation, facteur crucial pour la réussite des projets collaboratifs et des transformations numériques. Cette confiance favorise l'échange, l'innovation, et réduit les résistances au changement technologique. Elle constitue un levier fort d'alignement stratégique.

Tableau 17: Partenaire stratégique

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	parfois	7	23,3	23,3	23,3
	souvent	14	46,7	46,7	70,0
	toujours	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Source : Réalisé par SPSS à partir des réponses du questionnaire

Un pourcentage de 76,7% considère le SI comme un partenaire stratégique, cela traduit une vision de SI comme un levier incontournable stratégique. D'autre part 23,3% le considère purement technique. La majorité des collaborateurs perçoit le SI comme un acteur clé dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise, et non comme un simple outil technique. Cela traduit une maturité stratégique dans la représentation SI, ce qui est en parfaite cohérence avec les attentes de l'entreprise.

Tableau 18: Compétence

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide peu d'accord	2	6,7	6,7	6,7
moyennement d'accord	1	3,3	3,3	10,0
d'accord	16	53,3	53,3	63,3
tout à fait d'accord	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Source : Réalisé par SPSS à partir des réponses du questionnaire

La plupart des répondants 90% estiment que les compétences sont présentes, avec une très petite catégorie de 10% sont moyennement et peu d'accord. Le personnel semble très bien formé, avec des compétences remarquable et reconnues dabs l'usage de SI. Cela démontre un capital humain fort. Ce très bon score indique que l'entreprise dispose d'un capital humain qualifié, capable de comprendre, utiliser et développer les outils informatiques. Cela est essentiel pour assurer la Continuité du SI, soutenir les projets, et favoriser l'alignement avec les objectifs stratégiques.

Tableau 19: Formation

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide peu d'accord	2	6,7	6,9	6,9
moyennement d'accord	8	26,7	27,6	34,5
d'accord	15	50,0	51,7	86,2
tout à fait d'accord	4	13,3	13,8	100,0
Total	29	96,7	100,0	
Manquant Système	1	3,3		
Total	30	100,0		

Source : Réalisé par SPSS à partir des réponses du questionnaire.

63,3% (1 répondant manquant) sont d'accord et totalement d'accord, sur le point que les formations sont régulièrement organisées pour le renforcement du SI. Tandis que 33,3% des répondants sont moyennement et peu d'accord. On constate une bonne gestion de formation et les formations sont probablement disponibles, mais des efforts sont encore à faire pour renforcer cette offre. Les efforts en matière de formation sont bien perçus par une majorité, mais le résultat montre également un besoin d'intensification et

d'optimisation. Cela est crucial pour accompagner l'évolution des outils, le renforcement des compétences et soutenir l'adoption des nouvelles technologies.

Tableau 20: Nouveautés technologiques

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas du tout d'accord	1	3,3	3,3	3,3
peu d'accord	1	3,3	3,3	6,7
moyennement d'accord	8	26,7	26,7	33,3
d'accord	15	50,0	50,0	83,3
tout à fait d'accord	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Source : Réalisé par SPSS à partir des réponses du questionnaire

66,7% sont ouverts à l'innovation, et actifs sur les nouveautés, cela indique une bonne intégration des nouvelles, bien accepté globalement, mais il faut accompagner les transactions et les employés qui sont pas du tout d'accord et peu d'accord avec les nouveautés qui varie d'un petit pourcentage de 6,6%. Ce résultat reflète un climat favorable à l'innovation, ce qui constitue un bon indicateur de flexibilité organisationnelle. Toutefois une minorité exprime une réticence. Un accompagnement aux changements à travers la sensibilisation et la formation demeure nécessaire pour consolider cette ouverture.

Tableau 21: Adaptation aux changements

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide peu d'accord	1	3,3	3,4	3,4
moyennement d'accord	6	20,0	20,7	24,1
d'accord	12	40,0	41,4	65,5
tout à fait d'accord	10	33,3	34,5	100,0
Total	29	96,7	100,0	
Manquant Système	1	3,3		
Total	30	100,0		

Source : Réalisé par SPSS à partir des réponses du questionnaire

73,3% (1 répondant manquant) juge l'adaptation comme positive, ils estiment que l'organisation s'adapte bien. Pour seulement 23,3% qui sont moyennement et peu

d'accord. Cela souligne une bonne agilité, et que l'entreprise montre une bonne capacité à évoluer. Cette capacité d'adaptation est un marqueur fort d'agilité stratégique. Elle témoigne d'une organisation réactive face aux transformations technologiques. Cette flexibilité est indispensable pour maintenir l'alignement entre le SI et les orientations de l'entreprise.

Tableau 22: Façon régulière

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	insatisfait	2	6,7	6,7	6,7
	neutre	6	20,0	20,0	26,7
	satisfait	16	53,3	53,3	80,0
	très satisfait	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Source : Réalisé par SPSS à partir des réponses du questionnaire

73,3% des répondants sont satisfait sur le point que les outils du SI fonctionnent régulièrement, avec un pourcentage de 20% des répondants qui sont neutres, et 6,7% qui sont totalement insatisfait. Cela montre une régularité positive. Le bon fonctionnement technique des outils montre que l'infrastructure est globalement fiable. Cette stabilité est un fondement essentiel pour bâtir un SI performant et support stratégique. Cela renforce la confiance des utilisateurs dans l'outil.

Tableau 23: Besoins de l'entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	insatisfait	5	16,7	16,7	16,7
	neutre	5	16,7	16,7	33,3
	satisfait	15	50,0	50,0	83,3
	très satisfait	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Source : Réalisé par SPSS à partir des réponses du questionnaire

66,7% des répondants sont satisfaits, et 16,7% sont neutres, aussi insatisfait. Cela introduit que le SI répond aux besoins de l'organisation, mais des ajustements et corrections sont nécessaires. Cela traduit une cohérence globale entre les attentes métiers et

les solutions SI, toutefois, la minorité qui reste neutre ou insatisfaite suggère qu'il y a encore des écarts à combler. Notamment par un meilleur recueil des besoins.

Tableau 24: Choix technologiques

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	insatisfait	2	6,7	6,7	6,7
	neutre	7	23,3	23,3	30,0
	satisfait	16	53,3	53,3	83,3
	très satisfait	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Source : Réalisé par SPSS à partir des réponses du questionnaire

70% des répondants sont satisfaits, les autres 23,3% réagissent d'une manière neutre. Cela fait preuve que les choix technologiques sont bien orientés et cohérents avec les objectifs.

Une minorité de 6,7% est insatisfaite cela révèle un besoin de concertation sur les choix futurs. Ce résultat révèle une bonne orientation stratégique, il reflète une concertation et planification en amont et une pertinence des solutions en aval. Cela participe pleinement aux renforcements de l'alignement SI.

Tableau 25: Plan de l'architecture

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	insatisfait	1	3,3	3,4	3,4
	Neutre	13	43,3	44,8	48,3
	Satisfait	11	36,7	37,9	86,2
	très satisfait	4	13,3	13,8	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Manquant	Système	1	3,3		
Total		30	100,0		

Source : Réalisé par SPSS à partir des réponses du questionnaire

50% des répondants (une réponse manquante) sont satisfait, 43,3% sont neutres, indiquant une architecture définie. Un pourcentage de 3,3% est insatisfait approuve un manque de clarté et de documentation du plan d'architecture. Ce score modéré montre que l'architecture reste encore floue pour une partie de collaborateurs, probablement par

manque de documentation, compréhension, et communication .il serait utile de renforcer le projet d'architecture.

Tableau 26: Concertation

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas du tout en place	2	6,7	6,7	6,7
partiellement en place	2	6,7	6,7	13,3
moyennement en place	11	36,7	36,7	50,0
bien en place	11	36,7	36,7	86,7
totalemment en place	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Source : Réalisé par SPSS à partir des réponses du questionnaire

50% des répondants considèrent que les décisions IT sont prises en concertation avec les autres équipes. Un pourcentage de 36,7% est moyennement d'accords sur cet aspect. Un pourcentage de 13,4% voit que cette concertation est pas du tout et partiellement en place. Les processus de concertation sont présents, mais peuvent être améliorés. Le niveau de concertation est perçu positivement mais pas encore pleinement intégrée. Il reste des marges de progression pour garantir une approche collaborative entre les différents services notamment lors des projets numériques.

Tableau 27: Cadre formel

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide pas du tout en place	2	6,7	6,7	6,7
partiellement en place	2	6,7	6,7	13,3
moyennement en place	9	30,0	30,0	43,3
bien en place	13	43,3	43,3	86,7
totalemment en place	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Source : Réalisé par SPSS à partir des réponses du questionnaire

56,6% des répondants approuvent qu'un cadre formel soit existant et en place. Un pourcentage de 30% le considère moyennement en place. Pour seulement un petit pourcentage de 13,4% le trouve partiellement et pas du tout en place.

Cela démontre des processus formalisés existent, mais peuvent manquer de cohérence et de diffusion. Plus de la moitié des répondants reconnaissent l'existence d'un cadre formel de gouvernance, et affirme que la gouvernance est structurée. Ce qui est signe de maturité.

Tableau 28: Priorités

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide partiellement en place	3	10,0	10,0	10,0
moyennement en place	8	26,7	26,7	36,7
bien en place	14	46,7	46,7	83,3
totalemment en place	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Source : Réalisé par SPSS à partir des réponses du questionnaire

63,4% des répondants estiment que les priorités informatiques sont totalement mises en place en fonction des besoins d'entreprise. Un pourcentage de 26,7% le considère moyennement en place. Cela indique une stratégie et une vision claire et partagée. Mais sa communication reste encore à renforcer. Ce score est très encourageant et montre que les choix technologiques sont orientés et priorisés par les attentes des utilisateurs. Ce qui est essentiel pour maintenir l'alignement. La formalisation de cette priorisation semble en bonne voie.

Tableau 29: Budget informatique

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide partiellement en place	2	6,7	6,9	6,9
moyennement en place	8	26,7	27,6	34,5
bien en place	13	43,3	44,8	79,3
totalemment en place	6	20,0	20,7	100,0
Total	29	96,7	100,0	
Manquant Système	1	3,3		
Total	30	100,0		

Source : Réalisé par SPSS à partir des réponses du questionnaire

63,3% des répondants (une réponse manquante) trouvent que le budget informatique est bien en place cela reflète que les ressources sont suffisante et la dotation

budgétaire et adaptée. Un pourcentage de 26,7% considère que le dernier et moyennement en place. Enfin 6,7% indique qu'il est partiellement en place ce qui peut être refléter par des contraintes financière. Selon les réponses, l'entreprise accorde une attention particulière à la dotation des ressources financières, ce qui soutient la durabilité des projets d'alignement.

- **Synthèse de l'axe 2 :** L'analyse de l'axe révèle que l'entreprise ESCLAB atteint un niveau de maturité structuré mais encore intermédiaire, notamment en matière de communication, de gouvernance du SI et de perception des bénéfices du système d'information. Une gouvernance participative et une communication fonctionnelle sont reconnues, avec une contribution réelle du SI à la performance globale.

2.2.3. Axe 3 : Niveau de maturité de l'alignement stratégique du système d'information selon Luftman

Ce troisième axe vise à évaluer le niveau de maturité de l'alignement stratégique du système d'information chez ESCLAB. En s'appuyant sur le modèle de Luftman , il permet de mesurer la progression d'ESCLAB dans l'intégration cohérente des technologies de l'information avec sa stratégie globale.

- **Méthode d'évaluation**

On a entamé cette enquête en se basent sur le modèle de luftman, on a évalué les six critères cités auparavant d'une façon individuelle en utilisent l'échelle de Likert à cinq points afin de réaliser des opérations numériques sur les données recueillies, cela été avec des questionnaires validés par notre encadreur ainsi les cadres du SI de l'entreprise.,afin de l'améliorer par exemple : la reformulation des questions et suppression des mots techniques car il s'adressaient aux utilisateurs.

- **Analyse et résultat d'évaluation**

Après avoir évalué par la méthode Likert chacun des six critères de niveau 1 à 5, on a analysé les résultats dans le but d'évaluer le niveau de maturité de l'alignement stratégique du SI.

Tableau 30: Résultats d'analyse selon critères de Luftman

Niveau de maturité Critères	Initial ou ponctuel	Répétable mais intuitif	Processus défini	Géré et mesurable	Optimisé
Critère I : Communication			X		
Critère II : Mesure de la valeur			X		
Critère III : Partenariat			X		
Critère IV : Compétence			X		
Critère : Architecture			X		
Critère VI : Gouvernance			X		

Source : établie par nos soi à partir d'un questionnaire

Analyse des résultats :

- **Critère I : Communication :** La maturité est de Niveau 3 : Processus défini, C'est-à-dire que :

Le style de communication entre les TI et les métiers est structuré. Des mécanismes formels et officiels entre la direction et le système d'information sont en place : réunions, rapports et comités. Un langage commun et fluide commence à se développer, les deux parties se comprennent mieux.

- **Critère II : Mesure de la valeur :** La maturité est de niveau 3 : Processus défini, C'est-à-dire que :

A ce niveau les indicateurs de performance liés aux investissements et aux projets TI sont établis, les méthodes de mesure sont uniformisées dans plusieurs unités. L'évaluation de la valeur créée par les TI elle reste plus orientée vers le contrôle, plus l'amélioration continue. Leur utilisation n'est pas encore systématique. La mesure de la valeur reste parfois ponctuelle et incomplète.

- **Critère III : Partenariat** : La maturité est de Niveau 3 : Processus défini, C'est-à-dire que :

Une relation de confiance se construit progressivement, il existe de processus formels qui met l'accent sur le renforcement des relations de partenariats qui existent entre les TI et les métiers. Les TI participent aux décisions importantes, on sent un début de confiance de respect, partenariat et une implication mutuelle avec une meilleure reconnaissance des TI.

- **Critère IV : Compétence** : la maturité est de Niveau 3 : Processus défini, c'est-à-dire que :

Les compétences sont cartographiées et développées de manière planifiée, il existe un référentiel de compétences et talents avec des formations continues pour renforcer les connaissances. Des profils sont de plus en plus alignés avec les besoins métiers, qui répondent aux attentes de l'entreprise et s'adaptent aux changements et nouveautés technologiques.

- **Critère V : Architecture** : La maturité est de Niveau 3 : Processus défini, C'est-à-dire que :

A ce stade l'architecture TI est cohérente, formalisée et alignée avec les besoins métiers, elle est définie avec des normes et des plateformes communes, toutefois elle n'est pas encore optimisée ni toujours flexible, la capacité à adapter l'architecture aux évolutions du marché est encore peu limitée.

- **Critère VI : Gouvernance** : La maturité est de Niveau 3 : Processus défini, c'est-à-dire que :

Une structure de gouvernance formelle et en place : comités, processus de décision claires et responsabilités partagées, cela garantit un certain contrôle et une meilleure coordination même si la gouvernance n'est pas totalement orientée.

- **Synthèse de l'axe 3** : L'évaluation basée sur le modèle de Luftman révèle que le niveau de maturité de l'alignement stratégique du système d'information chez ESCLAB est globalement satisfaisant tout en voyant des marges de progression. L'étude met en lumière une communication efficace, une reconnaissance du rôle stratégique du SI, et un capital humain engagé. Les piliers du modèle sont bien en place à savoir : la communication, la confiance et la gouvernance. Cependant des efforts restent nécessaires afin de progresser vers un alignement durable et atteindre des niveaux plus forts.

Conclusion :

Cette partie a permis d'évaluer de manière approfondie le niveau de l'alignement stratégique du système d'information chez ESCLAB révélant une volonté affirmée d'en faire un levier de performance. La collaboration entre les équipes, la gouvernance et les compétences des équipes sont solides, mais des progrès restent à faire en formation, intégration technologique et responsabilisation. Elle dispose d'une base solide pour aller vers un alignement plus abouti.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Dans le monde où les mutations technologiques redéfinissent constamment les contours de la compétitivité et la performance organisationnelle, l'alignement stratégique du système d'information apparaît non plus comme une simple opportunité mais comme une nécessité impérieuse.

Ce mémoire met en lumière l'importance cruciale de l'alignement entre le système d'information et la stratégie de l'entreprise en s'appuyant sur le cas concret d'ESCLAB, il avait pour objectif principal d'évaluer le degré de maturité dans le but d'identifier les forces en place et les axes d'amélioration permettant de consolider la contribution du SI à la stratégie de l'entreprise.

Pour ce faire une approche méthodologique mixte a été adoptée, s'appuyant d'une part sur un entretien mené avec des cadres d'ESCLAB pour vérifier l'existence de cet alignement. D'autre part sur un questionnaire structuré, administré auprès d'un échantillon interne de trente collaborateurs. Ces outils se fondent sur les cadres théoriques de HENDERSON & VENKATRAMAN et de LUFTMAN reconnus pour l'évaluation de l'existence de l'alignement stratégique du SI et le niveau de maturité de ce dernier. Ce mémoire a permis ainsi à travers cette méthodologie rigoureuse de mettre en lumière les mécanismes internes d'ESCLAB en soulignant les forces, les faiblesses, mais aussi les zones d'amélioration possible dans la relation entre la stratégie de l'entreprise et ses fonctions du SI.

Au terme de cette étude, les résultats obtenus permettent de valider les hypothèses formulées initialement au départ. Les données recueillies confirment l'existence d'alignement stratégique du système d'information réel et structuré, soutenue par une communication relativement fluide et transparente, une gouvernance participative et des compétences bien présentes au sein de l'organisation. À travers l'étude réalisée il ressort qu'un alignement stratégique du SI existe bel et bien chez ESCLAB, et il se situe plus exactement au niveau trois « processus défini » selon le modèle de maturité utilisé. Ce niveau indique que les processus liés à l'alignement entre la stratégie et le SI de l'entreprise sont formalisés, compris par les parties prenantes, et appliqués de manière régulière. Il reflète une volonté de structuration et digitalisation des pratiques technologiques.

Toutefois, certaines dimensions restent perfectibles et appellent à des pistes d'amélioration notamment en ce qui concerne la formation continue, l'exploitation optimale des outils numériques, la concertation interservices et la formalisation des processus SI. En effet si les processus sont bien définis, leur efficacité reste encore peu

Conclusion Générale

mesurée, de plus le manque d'indicateur de pilotage pertinent ainsi une communication cloisonnée entre certaines fonctions peut freiner une montée en maturité vers un alignement plus dynamique et intégré.

Dans cette optique, plusieurs recommandations peuvent être formulées, il conviendrait notamment de renforcer les instances de gouvernance en les intégrant dans la stratégie globale de l'entreprise, de mettre en place des tableaux de bord permettant de suivre l'impact des projets SI sur la stratégie organisationnelle. Le développement d'une démarche d'amélioration continue dans la gestion d'alignement, associée d'une veille technologique permet également à ESCLAB de gagner en agilité de se positionner plus favorablement face aux évolutions de son environnement.

En définitive, l'alignement stratégique du SI avec les orientations de l'entreprise apparaît aujourd'hui comme incontournable, peut être considéré comme le squelette de l'organisation déterminant la performance, résilience, flexibilité et d'innovation. Atteindre un niveau de maturité constitue une avancée significative, car il reflète une prise conscience organisationnelle et structuration des pratiques autour des objectifs communs.

En somme, cette étude ouvre des perspectives concrètes pour faire du SI un véritable moteur de performance et d'agilité et de compétitivité durable pour l'entreprise. Ainsi plus qu'un simple support : le système d'information devient la colonne vertébrale de l'organisation moderne lorsqu'il est aligné avec la stratégie, il lui donne structure, force, mouvement.

Bibliographie

A. Ouvrages

1. BOUNFOUR, Ahmed et EPINETTE (2006), Georges. Valeur et performance des SI- Une nouvelle approche du capital immatériel de l'entreprise: Une nouvelle approche du capital immatériel de l'entreprise. Dunod, Paris.
2. BOUNFOUR, Ahmed et EPINETTE 2006, Georges. Valeur et performance des SI- Une nouvelle approche du capital immatériel de l'entreprise: Une nouvelle approche du capital immatériel de l'entreprise. Dunod.
3. Carpentier, J, F, (2010). La gouvernance du système d'information dans les PME, Editions ENI, France.
4. Carpentier, J, F, 2010. La gouvernance du système d'information dans les PME, Editions ENI, France.
5. FIMBEL, Eric (2007). Alignement stratégique : Synchroniser les systèmes d'information avec les trajectoires et Manœuvres des entreprises. Pearson Education France.
6. FIMBEL, Eric, 2000. Alignement stratégique : Synchroniser les systèmes d'information avec les trajectoires et Manœuvres des entreprises. Pearson Education France.
7. Georgel, F. (2006), IT Gouvernance, Dunod, Paris, 2ème édition, Paris.
8. Georgel, F. 2006, IT Gouvernance, Dunod, Paris, 2ème édition
9. Henderson. J. C et Venkatraman. N, (1993). « Strategic Alignment: Leveraging
10. Hofer. C. W et Schendel. D. E, (1978). Strategy Formulation: Analytical Concepts, West Publishing Company, St. Paul, Minnesota.
11. Robert REIX, LAUDON et ALDATE 2012, 7ème édition, Paris.
12. Ross, Jeanne W. 2003. «Creating à Strategie IT Architecture Competency: Learning ID Stages». MIS Quarterly Executive.
13. Ross, Jeanne W., Peter Weill et David C. Robertson. 2006. Enterprise Architecture As Strategy: Creating a Foundation For Business Execution: Harvard Business School Press

B. Thèses et mémoires

1. Belyamani, M., 2008 développement et évaluation d'un prototype d'outil d'autodiagnostic de la gestion de l'alignement stratégique de technologies d'information, mémoire de la maîtrise en administration des affaires, université de Québec, Montréal.
2. BEN AMAR, N, 2012. Alignement stratégique des usages du système ERP: Emergence d'une hypothèse culturaliste. Thèse de doctorat. Paris, CNAM.

Bibliographie

3. Campbell 2005. In BENAMAR.N, 2012. Alignement stratégique des usages du système ERP: Emergence d'une hypothèse culturaliste. Thèse de doctorat. Paris, CNAM.
4. Chan et al, 1997. In BENAMAR, N. 2012. Alignement stratégique des usages du système ERP: Emergence d'une hypothèse culturaliste. Thèse de doctorat. Paris, CNAM.
5. Henderson et Venkatraman 1993. In BENAMAR.N, 2012. Alignement stratégique des usages du système ERP: Emergence d'une hypothèse culturaliste. Thèse de doctorat. Paris, CNAM.
6. Luftman, Papp et Brier 1999. In BENAMAR.N, 2012. Alignement stratégique des usages du système ERP: Emergence d'une hypothèse culturaliste. Thèse de doctorat. Paris, CNAM.
7. Reich et Benbasat 2000. In BENAMAR.N, 2012. Alignement stratégique des usages du système ERP: Emergence d'une hypothèse culturaliste. Thèse de doctorat. Paris, CNAM.

C. Articles

1. Luftman, J, 2000.Assessing Business-IT Alignment Maturity, communication d'AIS,Volume 4, Article14.
2. Luftman, J, 2000.Assessing Business-IT Alignment Maturity, communication d'AIS,Volume 4, Article14,P37.

Annexes

Annexe 1

Questionnaire

Etude l'évaluation de modèle de luftman pour mesurer le niveau de maturité de l'entreprise nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire en toute sérénité, en ayant l'assurance que vos réponses resteront strictement **anonymes** et **confidentielles**

I. Fiche signalétique

Mettez une croix (X) devant la réponse qui vous convient

Genre : a) Masculin b) Féminin

Age : a) [20-30[c) [40-50[
b) [30-40[d) [50 et plus [

Années d'expérience : a) [1-10[c) [20-30[
b) [10-20[d) [30 et plus [

Niveau d'instruction :
a) Primaire c) secondaire
b) Moyen d) universitaire
Autre :

Catégorie socioprofessionnelle :
a) Cadre c) Agent d'exécution
b) Agent de maitrise

Type de contrat :
a) CDI c) Stagiaire
b) CDD
Autre :
.....

Tableau d'Évaluation de modèle de Luftman

1- Communication : (Le service informatique et les métiers se parlent bien et se comprennent.)

Question	Pas du tout d'accord	Peu d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Il existe une communication ouverte et régulière entre les différents départements de l'entreprise ?					
les décisions prises par le service informatique sont bien expliquées aux autres services.					
il existe des canaux de communication efficaces entre le service informatiques et les autres services de l'entreprise ? (il y a de bons moyens pour échanger entre les services)					
les documents					

Annexes

informatiques partagés sont compréhensibles par les autres services ?					
---	--	--	--	--	--

2- Mesure de la valeur : (ce que l'IT apporte comme valeur à l'entreprise)

Question	Pas du tout vrai	Peu vrai	Moyennement vrai	Vrai	Tout à fait vrai
le système d'information aide vraiment l'entreprise à mieux fonctionner.					
les avantages du système d'information sont bien identifiés et compris					
Des outils précis existent pour évaluer la contribution du système d'information aux objectifs stratégiques de l'entreprise					

Annexes

les avantages et les apports du système d'information sont bien suivis et remarqués.					
--	--	--	--	--	--

3- Partenariat : (le service informatique et les autres services travaillent main dans la main, comme de vrais partenaires).

Question	Jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours
Les différents départements de l'entreprise travaillent en collaboration sur les initiatives stratégiques					
les différents départements de l'entreprise partagent la responsabilité des succès et des échecs des initiatives IT					
il existe un					

Annexes

niveau élevé de confiance et respect mutuel entre les équipes de l'entreprise					
le système d'information est perçu comme un partenaire stratégique par les départements de l'entreprise ?					

4- Compétences : (L'équipe IT a les bonnes compétences pour aider l'entreprise à avancer.)

Question	Pas du tout d'accord	Peu d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
les équipes du système d'information possèdent les compétences nécessaires pour répondre aux besoins de l'entreprise					

Annexes

Des formations sont régulièrement organisées pour renforcer les compétences IT					
le département informatique est à jour sur les nouveautés technologiques					
les équipes du département informatique aide les autres départements à s'adapter aux changements (technologiques)					

5- Architecture : (la façon dont les technologies (logiciels, matériel, réseaux...) sont choisies, organisées et intégrées pour soutenir les besoins de l'entreprise)

Question	Très insatisfait	Insatisfait	Neutre	Satisfait	Très satisfait
les différents outils du système d'information fonctionnent d'une façon régulière					
les outils IT					

Annexes

utilisés répondent bien aux besoins de l'entreprise					
Les choix technologiques pris par le département informatique soutiennent les objectifs de l'entreprise					
l'entreprise dispose d'un plan pour moderniser l'architecture du système d'information					

6- Gouvernance : (Les décisions sur l'informatique sont prises ensemble, avec des règles claires).

Question	Pas du tout en place	Partiellement en place	Moyennement en place	Bien en place	Totalement en place
les décisions IT sont prises en concertation entre l'équipe informatique et les autres équipes de					

Annexes

l'entreprise					
un cadre formel, comme un comité ou processus structuré est en place pour encadrer les décisions importantes en matière de technologies					
Les priorités informatiques (choix informatiques) sont fixées en fonction des besoins et des objectifs de l'entreprise					
Le budget informatique est défini en fonction des besoins de l'entreprise et de sa stratégie globale. (L'argent investi dans l'informatique correspond					

aux objectifs de l'entreprise).					
---------------------------------------	--	--	--	--	--

Annexe

Guide d'entretien basé sur le modèle d'alignement stratégique (SAM) de Henderson et Venkatraman

Objectif de l'entretien

Cet entretien vise à évaluer l'alignement stratégique entre la stratégie d'affaires et la stratégie des systèmes d'information (SI/TI) au sein de l'entreprise. Il est structuré autour des quatre domaines clés du modèle SAM:

I. Informations générales

Nom du répondant :

Poste :

Département :

Date de l'entretien :

Axe 1: Stratégie d'affaires

Objectif : Comprendre la vision et les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Questions :

1. Quelle est la mission et la vision de votre entreprise ?
2. Quels sont les objectifs stratégiques à court, moyen et long terme ?
3. Quels sont les principaux facteurs de différenciation par rapport à la concurrence ?
4. Comment évaluez-vous l'impact des technologies sur votre stratégie globale ?
5. Quels sont les défis actuels et futurs qui peuvent influencer la stratégie d'affaires

Axe 2: Processus et infrastructures d'affaires

Objectif : Identifier les structures, les processus et les ressources qui soutiennent la stratégie d'affaires.

Questions :

1. Quelles sont les principales fonctions et processus métier de l'entreprise ?
2. Comment ces processus sont-ils organisés et structurés ?
3. Quels sont les indicateurs clés de performance (KPI) utilisés pour mesurer l'efficacité des processus d'affaires ?
4. Quels sont les principaux défis liés à l'optimisation des processus métier ?
5. Comment les technologies actuelles soutiennent-elles ces processus ?

Axe 3: Stratégie SI/TI

Objectif : Comprendre la stratégie des systèmes d'information et son alignement avec la stratégie d'affaires.

Questions :

1. Quelle est la vision stratégique des SI/TI dans votre entreprise ?
2. Comment la stratégie SI/TI est-elle définie et mise en œuvre ?
3. Existe-t-il une gouvernance spécifique pour aligner la stratégie TI avec la stratégie d'affaires ?
4. Quels sont les principaux investissements technologiques prévus à court et moyen terme ?
5. Quels sont les défis majeurs rencontrés dans la mise en œuvre de la stratégie SI/TI ?

Axe 4: Processus et infrastructures SI/TI

Objectif : Analyser les systèmes, outils et infrastructures technologiques en place.

Questions :

1. Quels sont les principaux systèmes et outils IT utilisés actuellement ?
2. Comment l'architecture IT est-elle structurée (cloud, on-premise, hybride) ?
3. Quelles sont les principales problématiques liées à l'infrastructure IT (sécurité, scalabilité, interopérabilité, ?
4. Comment l'entreprise gère-t-elle la maintenance et l'évolution des systèmes d'information ?
5. Quels sont les défis actuels en matière d'innovation et de transformation digitale ?

Alignement stratégique du système d'information

Résumé

Ce mémoire a pour objectif d'évaluer le niveau de maturité de l'alignement stratégique du système d'information au sein de l'entreprise ESCLAB. Il s'appuie sur les modèles théoriques de Henderson et Venkatraman et du modèle du luftman pour analyser la cohérence entre les objectifs métiers et les choix technologiques. La méthodologie adoptée repose sur une approche mixte combinant des entretiens avec des cadres de l'entreprise et un questionnaire diffusé à un échantillon interne de 30 collaborateurs.

Les résultats mettent en évidence l'existence d'un alignement stratégique structuré, porté par une communication efficace, une gouvernance SI participative et des compétences reconnues. Toutefois, certaines dimensions comme la formation continue, l'optimisation des outils technologique et la formalisation des processus restent perfectibles. Globalement, ECLAB se situe dans une dynamique positive d'alignement, avec un niveau de maturité en progression.

Abstract

This thesis aims to assess the maturity level of strategic alignment of the information system within the company ESLAB. It is based on the theoretical frameworks of HENDERSON & VENKATRAMAN and LUFTMAN to analyze the consistency between business objectives and technological choices. The methodology combines a mixed approach using interview with company executives and a questionnaire administered to a sample of 30 internal employees.

The findings highlight the existence of a structured strategic alignment supported by effective communication, participative IT governance, and recognized competencies. However, some areas still require improvement, such as continuous training, optimization of technological tools, and process formalization. Overall, ESLAB is positioned in a positive dynamic of alignment, with a maturity level that continues to evolve.

المخلص

يهدف هذا البحث الى تقييم مستوى نضج التوافق الاستراتيجي لنظام المعلومات داخل شركة يعتمد على النماذج النظرية لهندرسون وفينكاترامان ولوفتمان لتحليل مدى اتساق الاهداف التنظيمية مع الخيارات التكنولوجية المعتمدة اعتمدت المنهجية على مقارنة مزدوجة تمثلت في اجراء مقابلات مع مسؤولي الشركة بالإضافة الى توزيع استبيان على عينة مكونة من ثلاثين موظفا.

اظهرت النتائج وجود توافق استراتيجي هيكلي يعكسه وضوح في التواصل وحكمة تشاركية وكفاءات معترف بها ومع ذلك لا تزال بعض الجوانب بحاجة الى تحسين مثل التدريب المستمر وتطوير الادوات التقنية وتوحيد الإجراءات بشكل عام تظهر ديناميكية ايجابية نحو تعزيز التوافق الاستراتيجي مع مستوى نضج في تطور مستمر.