

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT ENSM  
Pôle Universitaire de KOLÉA**



**MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES**

**Master en « Management Gouvernement Électronique »**

**Alignement Stratégique et Systèmes d'Information.**

**Cas : Direction Générale de la Fonction Publique et de la  
Réforme Administrative « DS-I »**

**Elaboré par :**

Yasmine ABBASI

Hamida Hasnaa BOUNATIRO

**Encadré par :**

Dr. Hacene DERRAR

**Année universitaire : 2023-2024**

## RÉSUMÉ

L'objectif de cette étude est de montrer si la modernisation d'un système d'information peut garantir un alignement stratégique entre la transformation numérique et la réalisation des objectifs d'une organisation. Nous avons choisi de mener notre recherche au sein de la Direction Générale de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative (DGFPPRA), dans le cadre du projet du Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH). Ce dernier a servi de cas d'étude pour répondre sur nos questions. Pour ce faire, nous nous sommes appuyées sur une démarche qualitative axée sur les entretiens. Les résultats obtenus indiquent que la mise à niveau du système d'information peut permettre un alignement avec la stratégie de l'organisation, ce qui favorisera l'atteinte efficace et performante des objectifs de l'organisation. Malgré les résultats intéressants, certaines limites ont été constatées et qui méritent d'être traitées dans des travaux futurs.

**Mots clés :** alignement stratégique, système d'information, transformation numérique, réalisation des objectifs, SIRH, DGFPPRA.

## ABSTRACT

This study aims to show whether the modernization of an information system can ensure a strategic alignment between digital transformation and the achievement of an organization's objectives. We chose to conduct our research within the General Directorate of Public Service and Administrative Reform (DGFPPRA), as part of the Human Resources Information System (HRIS) project. The latter served as a case study to answer our questions. To do this, we relied on a qualitative approach focused on interviews. The results obtained indicate that upgrading the information system can allow alignment with the organization's strategy, which will promote the effective and efficient achievement of the organization's objectives. Despite the interesting results, certain limitations were noted, and these deserve to be addressed in future work.

**Keywords:** strategic alignment, information system, digital transformation, achievement of objectives, SIRH, DGFPPRA.

## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل ما إذا كان تحديث نظام المعلومات يمكن أن يضمن توافق استراتيجي بين التحول الرقمي وتحقيق الأهداف. تم إجراء البحث ضمن المديرية العامة للتوظيف العمومي والإصلاح الإداري (DGFPPRA)، في إطار مشروع نظام المعلومات للموارد البشرية (SIRH). تم استخدام هذا المشروع كدراسة حالة للإجابة على أسئلة البحث. لتحقيق ذلك، اعتمدنا على منهج نوعي يركز على المقابلات. أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها أن تحديث نظام المعلومات يمكن أن يعزز التوافق مع استراتيجية المؤسسة، مما يسهل تحقيق الأهداف بكفاءة وأداء جيد. على الرغم من النتائج المثيرة للاهتمام، تم ملاحظة بعض القيود التي تستحق التعامل معها في أبحاث مستقبلية.

**الكلمات المفتاحية:** التوافق الاستراتيجي، نظام المعلومات، التحول الرقمي، تحقيق الأهداف، مشروع نظام المعلومات للموارد البشرية، المديرية العامة للتوظيف العمومي والإصلاح الإداري.

## *REMERCIEMENTS*

Je tiens en premier lieu à exprimer ma gratitude envers le Créateur pour la patience et la santé qu'il m'a offerte tout au long de mon cursus, ainsi que sa volonté qui a permis la réalisation de ce travail.

Cette dédicace est un témoignage du travail acharné et du dévouement de parents aimants qui ont mis désintéressément les besoins de leur enfant avant les leurs. Vos sacrifices et vos efforts inlassables ont ouvert la voie à ma réussite et à l'atteinte de nouveaux sommets. Je vous suis éternellement reconnaissante pour votre soutien indéfectible et vos conseils tout au long de mon parcours. Merci d'être un père et une mère extraordinaires. Merci pour l'amour que vous me portez depuis mon enfance et j'espère que votre bénédiction ne cessera de m'accompagner. Que ce modeste travail soit l'exaucement de vos vœux tant formulés et le fruit de vos innombrables sacrifices. Puisse Dieu vous accorder santé, bonheur et longue vie. A ma sœur, SALIHA. Merci pour ton grand cœur, toutes tes qualités qui seraient trop longues à énumérer. Ma vie ne serait pas aussi magique sans ta présence et ton amour.

A cet homme qui a su être un frère pour moi, LAHCENE. Tu m'as appris à rester positive et à garder espoir, même dans les moments les plus sombres et que chaque épreuve que je traverse peut me rapprocher de quelque chose de plus grand et de plus beau. MERCI.

A mon petit rayon de soleil et ma lune, ZIMO et YOUYOU pour leur amour si pur et innocent, mais surtout pour la lueur d'espoir qu'ils m'offrent.

Je tiens à remercier chaleureusement notre encadrant, Dr. DERRAR Hacene et notre tuteur, Mr BOUKRIA Smail pour leur parfait accompagnement, leur patience, leur précieux conseils et leur dévouement à rendre notre formation la meilleure expérience possible.

A mon cher binôme, YASMINE pour son entente et sa sympathie.

Je remercie chaleureusement mes sœurs de cœur, CELIA, YANISSE, CHAIMA, et HOUDA, qui n'ont jamais cessé de m'aider et qui ont toujours été présentes à mes côtés. Je vous aime énormément.

Aux défunts, à jamais présents dans nos cœurs...

Un grand merci à tous les enseignants de l'ENSM, et tout le corps administratif de l'école qui ont rendu cette expérience inoubliable.

*HASNAA*

# *REMERCIEMENTS*

Louange à Dieu, amour, gratitude et reconnaissance. Grâce à qui, je regarde aujourd'hui Un rêve tant attendu devenir réalité.

À mon ange, mon premier et éternel soutien "Ma mère". Je te dédie cette réalisation qui n'aurait pas existé sans tes sacrifices.

À celui qui m'a soutenu sans limite et qui m'a donné sans rien en retour, "Mon père".

À ceux dont il est dit : "Nous te renforcerons par ton frère". Saber et Anis, que Dieu vous garde comme un pilier solide pour moi.

À celle qui a cru en mes capacités, qui me rappelle ma force et se tient derrière moi comme mon ombre "Ma sœur Sarah".

À celui qui m'a soutenu dans tous mes états, qui m'a accepté avec mes nombreux mérites (quelle modestie !) et mes innombrables défauts "I.S.T.I.L.U".

Quoi que je fasse ou que je dise, je ne saurai point vous remercier comme il se doit. Votre affection me couvre, votre bienveillance me guide et votre présence à mes côtés a toujours été ma source de force pour affronter les différents obstacles. Cette réalisation est la vôtre autant que la mienne. Je vous aime.

Je tiens à exprimer ma profonde et sincère gratitude à notre promoteur Dr. Hacene DERRAR et notre tuteur Mr Smail BOUKRIA, pour nous avoir fourni des conseils inestimables tout au long de nos recherches ce fut un honneur de travailler sous leur direction.

Mes remerciements particuliers vont à mon binôme HASNAA, qui m'a accompagné tout au long de cette démarche.

À tous ceux qui ont illuminé mon chemin avec leurs encouragements et leurs conseils, Je vous remercie du fond du cœur.

Je tiens enfin à remercier chaleureusement tout le corps enseignant et le personnel administratif de l'École Nationale Supérieure de Management pour les connaissances et les diverses expériences qu'ils ont pu m'apporter dans ce domaine.

*YASMINE*

# TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ</b> .....	I
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	III
<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	V
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	VIII
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	IX
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES</b> .....	X
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b> .....	11
<b>1. Contexte</b> .....	12
<b>2. Objectif de recherche</b> .....	12
<b>3. Présentation du Plan</b> .....	13
<b>CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL</b> .....	14
<b>Section 01 : Revue de littérature</b> .....	15
<b>1. Alignement stratégique</b> .....	15
<b>2. Les systèmes d'information</b> .....	19
<b>Section 02 : Cadre conceptuel</b> .....	22
<b>1. La stratégie SI</b> .....	22
<b>1.1. Définition de la stratégie d'entreprise</b> .....	22
<b>1.2. Cadre stratégique</b> .....	23
<b>2. L'alignement stratégique</b> .....	23
<b>2.1. Fondements théoriques de l'alignement stratégique</b> .....	23
<b>2.2. Définition d'alignement stratégique</b> .....	24
<b>2.3. Les conditions de l'alignement stratégique</b> .....	25
<b>2.4. Les objectifs de l'alignement stratégique</b> .....	26
<b>2.5. Les modèles de l'alignement stratégique</b> .....	26
<b>2.6. Processus d'alignement du système d'information</b> .....	32
<b>2.7. Démarche d'alignement</b> .....	32
<b>2.8. Les enjeux de l'alignement stratégique</b> .....	34
<b>3. Le système</b> .....	35
<b>3.1. Définition du système</b> .....	35
<b>3.2. Les éléments d'un système</b> .....	35
<b>3.3. Les types de systèmes</b> .....	36

<b>4. L'information</b> .....	37
<b>4.1. Définition de l'information</b> .....	37
<b>4.2. La classification de l'information</b> .....	37
<b>5. Système d'information</b> .....	38
<b>5.1. Définition du système d'information</b> .....	38
<b>5.2. Les types du système d'information</b> .....	39
<b>5.4. Le rôle de système d'information</b> .....	41
<b>CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL</b> .....	43
<b>Section01 : Cadre méthodologique</b> .....	44
<b>1. Le choix du thème</b> .....	44
<b>2. Le choix de l'organisme</b> .....	44
<b>3. L'approche épistémologique</b> .....	44
<b>4. La méthode de recherche</b> .....	45
<b>5. La méthode de collecte de données</b> .....	45
<b>5.1. Recherche documentaire</b> .....	45
<b>5.2. Observation</b> .....	46
<b>5.3. Entretiens</b> .....	46
<b>6. Présentation de l'échantillon</b> .....	47
<b>Section02 : Cadre organisationnel</b> .....	48
<b>1. Présentation de l'organisme d'accueil (Direction Générale de Fonction Publique et de la Réforme Administrative)</b> .....	48
<b>1.1. Historique de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative</b> .....	48
<b>1.2. Les missions de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative</b> .....	49
<b>1.3. L'organisation de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative</b> .....	50
<b>2. Présentation de l'organisme d'accueil</b> .....	51
<b>2.1. La Direction d'informatique</b> .....	51
<b>2.2. L'organigramme de la DSI</b> .....	52
<b>Section 03 : Présentation de projet SIRH</b> .....	53
<b>1. Les parties prenantes dans le projet Système d'Information des Ressources Humaines</b> .....	53
<b>2. Composition du projet Système d'Information des Ressources Humaines</b> .....	54
<b>3. Schéma synoptique des axes du projet SIRH</b> .....	55
<b>CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS</b> .....	56

<b>Section 01 : analyse des résultats .....</b>	<b>57</b>
<b>Section 02 : Discussion des résultats .....</b>	<b>74</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>77</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>80</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>81</b>
<b>ANNEXEA-GUIDE D'ENTRETIEN .....</b>	<b>82</b>
<b>ANNEXEB-L'ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DE LA RÉFORME ADMINISTRATIVE .....</b>	<b>86</b>
<b>ANNEXEC-REPRÉSENTATION DE NVIVO .....</b>	<b>91</b>

# LISTE DES TABLEAUX

**Tableau (01) :** catalyseurs et Inhibiteurs de l'Alignement Stratégique.

**Tableau (02) :** présentation des interviewés.

**Tableau (03) :** fiche technique de la DGFPPRA.

**Tableau (04) :** Les résultats de l'axe 01.

**Tableau (05) :** Les résultats de l'axe 02.

**Tableau (06) :** Les résultats de l'axe 03.

**Tableau (07) :** Les résultats de l'axe 04.

# LISTE DES FIGURES

**Figure (01)** : L'objectif de l'alignement stratégique.

**Figure (02)** : Les principaux modèles d'alignement stratégique.

**Figure (03)** : Le modèle de l'alignement stratégique « Scott Morton ».

**Figure (04)** : Le modèle de l'alignement stratégique « SAM ».

**Figure (05)** : Les mode d'alignement selon Henderson et Venkatraman.

**Figure (06)** : Le schéma représentatif de la démarche d'alignement.

**Figure (07)** : Les éléments initiaux d'un système.

**Figure (08)** : La notion du système d'information selon Reix.

**Figure (09)** : Le fonctionnement de système d'information.

**Figure (10)** : Les techniques de l'approche qualitative.

**Figure (11)** : L'organigramme de la DSI.

**Figure (12)** : La cartographie illustrant les éléments du SIRH.

**Figure (13)** : L'organisation de la gouvernance.

**Figure (14)** : Le nuage de mots.

# LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

**BTP** : Bâtiment et Travaux Publics.

**CIGREF** : Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises.

**CNSS** : Caisse Nationale de Sécurité Sociale.

**CNR** : Caisse Nationale des Retraites.

**CRM** : Customer Relationship Management.

**DGB** : Direction Générale du Budget.

**DGFPRA** : Direction Générale de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative.

**DG** : Directeur Général.

**DI** : Direction d'Informatique.

**DRH** : Direction des Ressources Humaines.

**DSI** : Direction des Systèmes d'Information.

**ERP** : Enterprise Resource Planning.

**FSR** : Fond Spécial des Retraites.

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines.

**GSI** : Gouvernance des Systèmes d'Information.

**IAP** : Institut Algérien du Pétrole.

**ITGI** : Information Technology Governance Institute.

**KPI** : Key Performance Indicator.

**RH** : Ressources Humaines.

**SCG** : Système de Contrôle de Gestion.

**SI** : Système d'Information.

**SIRH** : Système d'Information des Ressources Humaines.

**SPSS**: Statistical Package for the Social Sciences.

**TI** : Technologies de l'Information.

**TIC** : Technologies de l'Information et la Communication.

**TVA** : Taxe sur la Valeur Ajoutée.

# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

## 1. Contexte

Avec l'avènement croissant de l'informatique, le domaine de l'information et de la communication, communément appelé « Information Technology », a connu des changements radicaux ces dernières années. Ces avancées dans les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont eu un impact significatif sur la manière dont les services publics sont gérés pour répondre aux attentes des citoyens en temps réel et en grande qualité.

Dans ce contexte, les organisations, y compris celles du secteur public, doivent s'adapter aux évolutions induites par les TIC pour soutenir leurs objectifs opérationnels, tels que la transparence, l'interopérabilité et la satisfaction des citoyens. C'est dans cette dynamique que s'inscrit la transformation numérique du secteur public, qui implique le déploiement de nouvelles méthodes de travail avec les différentes parties prenantes, ainsi que la création de nouveaux cadres de prestation de services (OUAJDOUNI, BOUBKER, & KHALID, 2020).

L'importance de l'alignement entre le système d'information et la stratégie de l'entreprise est cruciale pour assurer la pérennité des organisations. L'alignement stratégique du système d'information implique que ce dernier soit en adéquation avec la stratégie de l'entreprise, fournissant ainsi les outils nécessaires aux acteurs pour prendre des décisions éclairées. Cette préoccupation est devenue une priorité pour les dirigeants d'entreprise, car l'objectif principal de cet alignement est de transformer le système d'information en un levier au service de la stratégie globale de l'entreprise. En permettant à l'entreprise de collecter des informations essentielles pour la planification stratégique à long terme, le système d'information joue un rôle crucial dans la prise de décisions stratégiques.

## 2. Objectif de recherche

Ce travail de recherche a pour objectifs :

- De tenter de clarifier certains termes et concepts liés au sujet, tels que l'alignement stratégique et les systèmes d'information ;
- D'évaluer si le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH), en tant que système dédié, constitue un atout clé pour traduire la stratégie d'entreprise en dispositifs et actions Ressources Humaines (RH) cohérents et créateurs de valeur.

La présente étude vise à aborder et à approfondir la question de recherche ci-après :

**La modernisation d'un système d'information contribue-t-elle à assurer un alignement stratégique entre le déploiement du numérique et la réalisation des objectifs de l'organisme ?**

À partir de cette question principale dérivent les questions secondaires, qui vont servir à guider ce travail de recherche :

- Dans quelle mesure les ressources financières, humaines et techniques disponibles peuvent-elles représenter un frein ou une limite à la mise en œuvre d'un alignement stratégique efficace entre le système d'information et la stratégie globale de l'organisation ?
- Le SIRH est-il un levier pertinent pour assurer la convergence entre la stratégie RH et la stratégie de l'organisation ?

Notre choix s'est porté sur l'analyse d'un cas particulièrement pertinent pour notre thématique. Pour mener à bien cette recherche, nous avons opté pour une étude qualitative, basée sur une revue documentaire, des observations et des entretiens.

### **3. Présentation du Plan**

Ce travail de recherche vise à apporter une valeur ajoutée pratique et managériale aux administrations publiques, tout en offrant des pistes pour de futures études dans ce domaine.

Le présent mémoire est structuré en trois chapitres. Le premier introduit une revue de la littérature et définit le cadre conceptuel de la recherche. Le deuxième chapitre expose la méthodologie suivie et le contexte organisationnel. Enfin, le troisième chapitre présente les principaux résultats de l'étude qualitative, ainsi que leur analyse et discussion.

**CHAPITRE I : REVUE DE  
LITTÉRATURE ET CADRE  
CONCEPTUEL**

Le premier chapitre se divise en deux sections. La première section traitera de la revue de littérature, tandis que la seconde abordera le cadre conceptuel de notre recherche, mettant en lumière les principaux concepts utilisés.

## **Section 01 : Revue de littérature**

Dans le cadre de l'alignement stratégique et systèmes d'information, la littérature scientifique propose plusieurs études qui explorent notre thématique sous différentes perspectives possibles. Dans cette section, nous visons à combiner les diverses études et contributions pertinentes dans notre sujet de recherche.

### **1. Alignement stratégique**

Depuis les années 80, de plus en plus d'études ont été menées sur l'importance de l'alignement stratégique des SI, notamment à travers différentes approches de modélisation théorique.

#### **▪ Apports sur l'alignement stratégique**

L'alignement stratégique des systèmes d'information (SI) avec la stratégie globale de l'entreprise est un enjeu clé. Cette démarche vise à faire converger les orientations des SI avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Son but est double : d'une part, maximiser la création de valeur apportée par les investissements en SI ; d'autre part, permettre aux SI de constituer un avantage concurrentiel et un levier de différenciation et de performance pour l'entreprise sur ses marchés.

Des chercheurs comme (REICH & BENBASAT, 2000) et (AVILA, et al., 2009) le décrivent comme un processus dynamique reliant la stratégie d'entreprise, la stratégie SI, les processus organisationnels et de gestion, ainsi que l'infrastructure SI.

Cette vision positionne le système d'information comme un actif stratégique transversal à l'entreprise. Elle modifie profondément le rôle de la Direction des Systèmes d'Information (DSI), qui voit son périmètre d'action s'élargir, créant ainsi de la valeur en réduisant les dépenses, en créant des opportunités commerciales et en mettant en œuvre des obstacles.

Dans son article scientifique portant sur la thématique : l'alignement stratégique du système d'information, (EL QASMI, 2023) a tenté de comprendre et d'analyser la relation entre le système d'information et la stratégie de l'entreprise.

La pérennité de cette dernière dépend de la capacité des managers à réagir rapidement et de manière adaptée aux changements internes. Il est essentiel de remettre en question les structures organisationnelles traditionnelles et de mettre en œuvre un système d'information performant et efficace capable d'intervenir à tous les niveaux de l'entreprise ; et pour ce fait, la planification du système d'information, issue du schéma directeur informatique, doit être en adéquation avec

la stratégie de l'entreprise, ce qui constitue l'alignement du système d'information. Cela signifie que le système d'information planifié doit correspondre à la stratégie de l'entreprise et fournir les outils nécessaires à sa mise en œuvre par les employés.

Dans ce cadre, L'auteur a tiré des conclusions significatives qui portent sur :

- L'importance de souligner qu'il existe un schéma directeur de système d'information qui a pour objectifs :
  - Définir une vision cible pour le système d'information qui soit parfaitement alignée et cohérente avec la stratégie globale de l'entreprise ;
  - Planifier de façon stratégique l'évolution des technologies de l'information et de la communication ;
  - Identifier les enjeux et les risques de chaque scénario ;
  - Mesurer le coût de changement ;
  - Définir les architectures de communication ;
  - Concevoir le système de prise de décision.

Plutôt qu'un schéma linéaire qui est une représentation visuelle spécifique du flux des données à travers un système informatique.

- Cette approche encourage une réflexion intégrée et une collaboration étroite entre les acteurs impliqués dans la définition de la stratégie et du système d'information, afin d'optimiser les résultats et de favoriser l'adaptation aux changements du marché et de la technologie. Ainsi, l'informaticien ne doit pas se limiter à la maîtrise des méthodes de conception des systèmes d'information, mais doit également comprendre l'analyse stratégique pour optimiser le processus décisionnel.

- En ce qui concerne le découpage du système d'information en domaines de gestion lors de sa planification, l'auteur a effectué une comparaison des modèles de découpage (découpage selon la structure d'entreprise, découpage non conforme à la structure d'entreprise et le découpage en métiers d'entreprise) et a fini par se focaliser sur le découpage en métiers d'entreprise.

Ces raisons incluent l'orientation métier du système d'information pour favoriser la chaîne de valeurs de l'entreprise, la transition vers une informatique axée sur les activités de l'entreprise, la capitalisation des connaissances, la conception dirigée par le métier, l'intégration des logiciels ERP pour répondre aux besoins métiers, et l'intégration réussie du logiciel de Workflow et du business processus management en se basant sur une modélisation des processus à partir des métiers de l'entreprise. Cette approche vise à améliorer la compréhension des métiers, faciliter l'assemblage des objets et assurer leur maintenance et réutilisabilité.

La recherche de (KHALIFA, 2016) intitulée: « the impact of strategic alignment on the performance of public organisation » qui a pour objectif d'examiner l'impact de l'alignement stratégique entre les activités commerciales et les TI sur les performances organisationnelles des organisations publiques et de décrire les facteurs influençant cet alignement ; a été menée au sein d'une entreprise au Bahreïn en utilisant une approche méthodologique quantitative basée sur un questionnaire en ligne, et qui a atteint 163 participants, certains étant des cadres informatiques, des cadres commerciaux ou les deux. Cette étude confirme les hypothèses proposées par l'auteur. En effet, il y'a un impact significativement positif entre l'alignement stratégique et la performance organisationnelle, ainsi que la présence de facteurs (le succès antérieur des SI et l'acceptation des TI) qui influencent cet alignement. Une autre étude similaire (MOKHTARI, 2017 ), intitulée : « l'alignement stratégique des systèmes d'information déterminant de la performance organisationnelle des entreprises algériennes » a les mêmes objectifs que la précédente, ainsi que les mêmes résultats.

L'étude réalisée par (BOULAFDOUR & MAZOUZ, 2019) , intitulée: « l'alignement stratégique des systèmes d'information : mesure de maturité des organisations du secteur public au Maroc» qui a pour objectif d'évaluer l'impact de l'alignement stratégique des SI sur les performances des organisations, en prenant en compte l'évolution rapide des technologies, et d'évaluer la maturité de l'alignement stratégique en identifiant les catalyseurs et les inhibiteurs; a été menée au sein de deux organisations du secteur public au Maroc, et ce, en utilisant l'approche méthodologique quantitative basée sur un questionnaire structuré. Les résultats de cette recherche montrent que les six niveaux de maturité (communication, mesure de la compétence/valeur, gouvernance, partenariat, portée et maturité de l'architecture, compétences) aident à mesurer l'alignement stratégique des systèmes d'information de chaque organisation dans le but de définir les choix stratégiques et les bonnes pratiques de l'alignement afin de permettre à l'entreprise de voir dans quel niveau de maturité se trouve-t-elle et comment peut-elle s'améliorer. Une autre étude similaire (ABDELOUAHED & MEZHOUD, 2019) , intitulée : « évaluation de maturité d'alignement stratégique des technologies d'information et des métiers –cas entreprise populaire de Skikda- » se penche vers l'idée que le niveau de maturité de l'entreprise définit la mesure du niveau d'alignement stratégique du système d'information de cette dernière.

(SIMS, WONG, BANA, & WINKLER, 2013) ont réalisé un ouvrage intitulé « Supporting soldier and family quality of life research for policy decisionmaking » et ont parlé dans l'un des chapitres (Aligning research to improve decisionmaking) de la manière d'utiliser la cartographie routière afin d'aider l'armée à aligner la recherche sur la qualité de vie des

militaires avec ses objectifs stratégiques. Selon les analyses des expériences passées, ils ont conclu que la cartographie routière est d'une importance considérable pour orienter la prise de décision et améliorer la gestion des risques et des incertitudes.

(BENDAHHANE, AKRICH, EL BETTIOUI, & ABDELKHALIK, 2023) ont rédigé un article intitulé « L'impact de l'alignement stratégique et de la culture digitale sur la réussite de la transformation digitale au sein d'une organisation publique marocaine ». L'ambition de leur recherche est d'analyser l'importance de l'alignement stratégique des projets liés au déploiement des technologies digitales avec la stratégie globale de l'organisation ainsi que le degré d'impact de la culture digitale sur la transformation digitale au sein de celle-ci. La partie pratique de cette étude a été réalisée sur un échantillon de 52 répondants appartenant aux entités centrales de la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale, impliqués dans des initiatives de transformation digitale. Un questionnaire de recherche quantitative a été élaboré afin d'obtenir des données numériques mesurables en utilisant le programme SPSS pour extraire les résultats. D'après les résultats de l'étude, il s'agit d'une importance cruciale de l'alignement stratégique des projets avec la stratégie de la CNSS pour créer de la valeur et de garantir le succès de la transformation digitale.

(DJEBIRET, 2024) a rédigé un article intitulé « The duality of HRIS strategic alignment: Individual Performance determinant, study on a range of economic firms in the state of Biskra ». L'ambition de sa recherche est d'étudier l'effet ambivalent de l'alignement stratégique du système d'information des ressources humaines sur la performance individuelle des entreprises économiques à Biskra en combinant des approches exploratoires et expérimentales. L'étude repose sur un échantillon complet de la population étudiée, comprenant 203 questionnaires distribués, parmi lesquels 140 ont été collectés et validés pour l'analyse statistique. L'auteur évoque dans son article le Modèle de la Dualité Stratégique de Reich et Benbasat qui est un modèle célèbre de l'approche descriptive de l'alignement stratégique. Il concerne l'harmonisation des systèmes d'information et des stratégies d'entreprise à travers l'interprétation des procédures, méthodes et politiques utilisées par l'organisation. Ce modèle s'inspire des travaux de Horovitz dans la littérature de gestion stratégique, qui souligne l'importance de lier les outils de planification au facteur humain impliqué dans ce processus pour une plus grande efficacité. Basé sur cette vision, Reich et Benbasat ont présenté la dualité intellectuelle/sociale pour étudier l'alignement stratégique des systèmes d'information. Cette dualité vise à harmoniser d'une part les plans, et d'autre part les idées des parties prenantes, afin d'assurer une utilisation optimale des systèmes d'information comme pilier du travail et des objectifs organisationnels.

Les résultats de l'étude indiquent que l'alignement stratégique du système d'information des ressources humaines a un impact statistiquement significatif sur la performance individuelle, confirmant toutes les sous-hypothèses. En conclusion, il est recommandé de privilégier un alignement stratégique du système d'information des ressources humaines qui met l'accent sur sa dimension sociale, et de mettre en place un réseau de communication rapide et flexible pour favoriser le développement d'un tel alignement.

Enfin, les auteurs concluent que l'alignement stratégique a une importance cruciale dans l'organisation.

## **2. Les systèmes d'information**

Les systèmes d'information sont le cœur numérique des organisations modernes, agissant comme un réseau complexe de technologies, de données et de processus pour soutenir les opérations quotidiennes, la prise de décision stratégique et l'innovation. Ils offrent aux organisations la capacité de recueillir, de stocker, de traiter et de diffuser des informations vitales afin de maintenir leur compétitivité dans un environnement commercial en perpétuelle évolution.

### **▪ Nouvelles notions sur le système d'information**

Dans son article (BENYOONES, 2015) intitulé : « les systèmes d'information : un atout concurrentiel pour l'entreprise » a pour objectif d'explorer comment les entreprises intègrent les systèmes d'information pour rester compétitives et innovantes dans un environnement commercial en constante évolution. Selon son étude, les entreprises reconnaissent l'importance cruciale du système d'information pour faciliter le dialogue et l'implication des partenaires, ainsi que pour soutenir les processus d'analyse, de prise de décision, de contrôle et de sanction. Elles cherchent à capitaliser sur l'accès rapide à des informations exactes et pertinentes en formalisant leur capital informationnel pour le rendre plus accessible, favorisant ainsi l'innovation collective. Certaines organisations ont déjà progressé dans la promotion de la collecte, du partage et de l'actualisation de l'information pour optimiser leur performance. Mesurer l'efficacité des processus métiers à travers des indicateurs liés au système d'information est devenu essentiel, tout comme aligner ces systèmes avec les besoins métiers. Malgré une conscience croissante de l'impact des investissements en technologies de l'information et de la communication (TIC) sur la performance, les entreprises peinent à en évaluer précisément les retombées. Dans un contexte de concurrence mondiale, une gouvernance numérique et une réaction unifiée face aux concurrents externes sont devenues indispensables. Enfin, pour réussir

dans ce contexte, il est impératif d'avoir une stratégie numérique étroitement alignée avec les objectifs globaux de l'entreprise.

(KOUNAIDI & BOULAFDOUR, 2018) ont rédigé un article du contrôle de la comptabilité et de l'audit intitulé « La gouvernance des systèmes d'information au Maroc : une étude empirique ». L'ambition de leur recherche est d'analyser les pratiques de gouvernance des systèmes d'information au sein de trois organisations marocaines provenant de secteurs d'activités différents, ainsi qu'examiner comment ces organisations gèrent leurs SI en termes d'alignement stratégique, création de valeur, gestion des risques, mesure de la performance et gestion des ressources informationnelles. La partie pratique de cette étude a été réalisée sur un échantillon de 3 niveaux : top management, directeurs des SI, chefs de service SI. Des entretiens semi directifs ont été réalisés face à face afin d'obtenir des données descriptives en utilisant le programme NVivo pour extraire des constats. Dans un contexte de gouvernance essentielle, la gestion efficace des systèmes d'information (SI) est devenue cruciale. Pour renforcer cette gouvernance, il est recommandé d'intégrer les SI dans les décisions stratégiques, de leur attribuer un rôle clé dans la création de valeur et de les considérer comme des créateurs de valeur plutôt que des outils techniques. Dans le même sens, (LAAJAJ, BELAKOUIRI, & RIGAR, 2022) ont parlé dans leur article intitulé : « Contribution de la gouvernance du système d'information à la performance du système de contrôle de gestion dans les entreprises de BTP : approche par étude de cas multiples » sur l'analyse de la contribution de la gouvernance du SI à la performance du système de contrôle de gestion dans les entreprises en se concentrant sur deux entreprises marocaines. Les résultats montrent que :

- L'élaboration d'une stratégie de gouvernance des systèmes d'information vise un triple objectif : assurer l'alignement stratégique entre le SI et les orientations de l'entreprise, maximiser la création de valeur générée par le SI, et accroître les performances du système de contrôle de gestion.
- La gouvernance du SI favorise une meilleure automatisation comptable, une corrélation positive avec la stratégie d'entreprise et une contribution significative à la création de valeur ajoutée.

Dans leur acte de colloque portant sur la thématique : La gouvernance des systèmes d'information et son impact sur les organisations, (BOUSSAY, TALEA, OKAR, CHROUQUI, & CHOUKI, 2015) ont tenté de mettre en évidence l'importance des SI dans les organisations. L'étude a été menée au sein de la DSI en utilisant une approche méthodologique quantitative basée sur un questionnaire destiné aux responsables de la DSI. La gouvernance de SI permet de mieux contrôler le SI, prendre des bonnes décisions, avoir une idée claire sur le taux de

risques et elle oriente le SI vers les objectifs de la société tout en respectant la stratégie de l'entreprise.

(CLAUDEPIERRE, 2010) a réalisé une thèse intitulée : « Conceptualisation de la Gouvernance des Systèmes d'Information : Structure et Démarche pour la Construction des Systèmes d'Information de Gouvernance » qui a pour objectif de Conceptualiser une gouvernance efficace des systèmes d'information (SI) en explorant les concepts, métriques, processus et décisions nécessaires. En se concentrant sur la compréhension profonde de la gouvernance des SI, l'étude vise à proposer des solutions pour soutenir les activités de gouvernance des SI au sein des organisations. La gouvernance des systèmes d'information (GSI) peut être considérée comme un concept à part entière, manipulant divers éléments conceptualisables. Un système d'information de gouvernance bien conceptualisé joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre efficace des activités de gouvernance, en permettant une meilleure gestion et utilisation des ressources informatiques.

La revue de littérature de (BENHAMMOU, BOUAZIZ, & KOHLY, 2024) intitulée : « De la Gouvernance des Systèmes d'Information à la Performance des Organisations », a été menée en se basant sur une analyse détaillée des différentes perspectives identifiées dans les travaux examinés, ainsi qu'une méta-analyse pour synthétiser les résultats. Elle a pour objectif de synthétiser la littérature ayant appréhendé la notion de gouvernance des systèmes d'information. Les résultats démontrent qu'il y'a une relation positive entre la gouvernance des systèmes d'information (SI) et la performance des organisations. Les différentes perspectives identifiées dans la littérature, telles que l'alignement stratégique, le leadership informatique, les capacités SI et la performance des processus, la relation SI, la culture et la structure, ont montré que la gouvernance des SI peut contribuer de manière significative à l'amélioration de la performance organisationnelle.

Pour conclure, En investissant dans une gouvernance solide des systèmes d'information, les organisations peuvent améliorer leur agilité, leur compétitivité et leur capacité à innover pour répondre aux défis du marché.

## **Section 02 : Cadre conceptuel**

Il est important de connaître à l'avance les diverses notions liées à notre sujet.

### **1. La stratégie SI**

De nos jours, tant les directeurs des systèmes d'information que les directions générales sont constamment préoccupés par l'alignement stratégique des systèmes d'information avec les objectifs de l'entreprise. Cependant, cette problématique englobe désormais des contextes plus étendus et plus complexes que ceux rencontrés initialement lors de la mise en place des fonctionnalités de base.

#### **1.1. Définition de la stratégie d'entreprise**

Différentes définitions de la stratégie d'entreprise sont proposées par les experts en gestion. Toutefois, de fortes similitudes existent entre elles.

Par exemple, Michael Porter définit la stratégie comme « la création d'une position unique et valorisante impliquant un ensemble différent d'activités » (PORTER, 1996).

Cette définition souligne l'importance de créer quelque chose de distinctif, et donc authentique. Plutôt que de simplement surpasser la concurrence, l'objectif est de proposer quelque chose d'essentiellement différent, afin de bénéficier d'un avantage unique susceptible de conférer un avantage concurrentiel durable.

D'autres auteurs font une distinction plus fine entre la stratégie générale (strategy corporate) et la stratégie d'activité (business strategy).

Par exemple, (KENNETH, 1971) définit la stratégie générale comme « l'ensemble des décisions qui déterminent et révèlent les objectifs, la mission et les buts, qui produisent les principales politiques et plans pour atteindre ces objectifs et définissent le domaine d'activité que l'entreprise poursuit, le type d'organisation économique et humaine qu'elle a l'intention d'être et la nature des contributions économiques et non économiques qu'elle souhaite faire à ses actionnaires, employés et clients et à la communauté ».

La stratégie d'activité, quant à elle, est moins globale. Elle couvre « le choix de produits ou de services et le marché des activités de la firme ». La stratégie générale, ainsi, fixe « les activités dans lesquelles la firme entrera en concurrence, tout en concentrant ses ressources afin de convertir des compétences distinctives en avantage concurrentiel », laissant à la stratégie d'activité le soin de traiter du positionnement des produits en termes de marché et de concurrence (KENNETH, 1971).

## 1.2.Cadre stratégique

Le cadre stratégique comprend les éléments suivants :

- **La vision**

Une vision stratégique pour une entreprise consiste en une vision ambitieuse et désirable de l'avenir par rapport à la situation actuelle. Elle exprime les objectifs que l'entreprise aspire à réaliser.

- **Les valeurs**

Les valeurs d'une entreprise sont généralement perçues comme les piliers de sa culture organisationnelle.

- **La mission**

La mission d'une entreprise définit son activité et sa raison d'être, en déterminant sa finalité et sa vocation. La première étape cruciale dans l'élaboration d'une mission est d'aboutir à une définition claire de l'activité de l'organisation.

- **Les objectifs**

Après avoir établi la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise, les responsables doivent définir des objectifs concrets qui représentent un état souhaité à atteindre, clairement défini et mesurable.

## 2. L'alignement stratégique

La notion d'alignement stratégique n'est pas un concept spécifique aux systèmes d'information. Les entreprises souhaitent de plus en plus structurer leur action sur la stratégie (DEYREUX, 2004). La nécessité d'un ajustement permanent entre l'offre et la demande est un enjeu vital pour toute entreprise. Elle les conduit à mettre en œuvre des stratégies visant à développer leurs capacités tant sur le plan technologique, que commercial. Cependant, pour être performantes, les entreprises doivent être organisées de façon cohérente. Les systèmes d'information en charge de supporter l'activité, ont par conséquent une importance majeure dans cette approche. De leur efficacité à délivrer des services permettant aux différentes composantes de l'entreprise de s'aligner de manière homogène sur la stratégie définie dépend la performance (FREDERIC, 2005).

### 2.1.Fondements théoriques de l'alignement stratégique

La base conceptuelle de l'alignement stratégique repose principalement sur la littérature académique, sur la gestion stratégique et la théorie des organisations. Plusieurs références importantes ont contribué à bâtir ces fondations.

Premièrement, l'article de (BARNEY, 1991) a jeté les bases de la théorie des ressources en mettant l'accent sur l'importance des ressources et des capacités spécifiques d'une entreprise pour obtenir un avantage concurrentiel.

Plus tard, (LAWRENCE & ROUSH, 1967) ont introduit l'idée selon laquelle les organisations doivent s'adapter à leur environnement externe et interne pour assurer leur efficacité et leur performance.

De plus, (LAWLER & GALBRAITH, 1997) examinent les différents facteurs qui contribuent à l'efficacité organisationnelle et comment atteindre les objectifs stratégiques. L'importance de coordonner les activités et les ressources pour atteindre cet objectif est soulignée.

Enfin, (BHAGAT & BLACK, 2001) analysent la relation entre gouvernance d'entreprise et performance d'entreprise et souligne la nécessité d'une gouvernance efficace pour aligner les intérêts des parties prenantes.

En combinant ces différentes perspectives théoriques, les chercheurs et praticiens en gestion ont développé une compréhension approfondie de l'alignement stratégique en tant que processus complexe visant à harmoniser différents aspects d'une organisation pour atteindre des objectifs stratégiques.

## **2.2. Définition d'alignement stratégique**

Traduit littéralement de « strategic alignment », l'expression « alignement stratégique » exprime bien l'idée d'établir et de suivre un cap. L'alignement stratégique s'applique à deux éléments (CIGREF, 2002): la stratégie de l'entreprise et la stratégie des TI.

Evoqué en 1993 par Henderson et Venkatraman (BILET, GUERRIN, & LIOTTER, 2013), il consiste à dire qu'il faut que le système d'information soit adapté à la stratégie d'entreprise et, plus exactement, que l'alignement stratégique définisse les concepts clés et le processus de mise en cohérence.

Niveau auquel la mission, les objectifs et le plan contenu dans la stratégie d'affaires sont partagés et supportés par la stratégie TI (BENBASSAT & REICH, 1996).

L'alignement stratégique se définit donc comme la stratégie telle qu'une organisation est capable d'utiliser et d'associer sa technologie et son système d'information pour réaliser ses objectifs métiers (CARPENTIER, 2010).

L'alignement stratégique des systèmes d'information (SI) traduit l'étendue selon laquelle la stratégie SI soutient et est soutenue par la stratégie globale de l'entreprise (LUFTMAN, LEWIS, & OLDACH, 1993). En d'autres termes, il implique que le système d'information soit en

adéquation avec les orientations stratégiques de l'organisation, lui fournissant les outils nécessaires pour supporter efficacement les processus de prise de décision (VOLLE, 2002).

Partenariat qui est utilisé pour décrire la relation de travail qui reflète l'engagement à long terme, le sens d'une coopération mutuelle, la part de risque et de bénéfice, et d'autres qualités d'adéquation avec les concepts et les théories de participation à la prise de décision (HENDERSON & CLARK, 1990).

En considérant ces définitions, nous constatons la diversité et l'absence de consensus dans la littérature concernant la définition du concept d'alignement stratégique des technologies de l'information.

### **2.3. Les conditions de l'alignement stratégique**

L'alignement stratégique du SI suppose deux conditions (rapport CIGREF 2002) :

- La fonction système d'information doit comprendre et intégrer la stratégie de l'entreprise dans son ensemble :

Cela implique que les responsables du SI doivent être étroitement associés au processus de planification stratégique de l'entreprise. Ils doivent participer aux réunions et aux discussions stratégiques pour comprendre les enjeux, les objectifs et les priorités de l'entreprise. Cette compréhension approfondie leur permettra d'aligner leurs plans, leurs projets et leurs investissements en systèmes d'information avec la stratégie globale.

De plus, le SI doit être en mesure de traduire la stratégie d'entreprise en exigences fonctionnelles et techniques. Les systèmes, les applications et les infrastructures informatiques doivent être conçus et déployés de manière à soutenir et à faciliter la réalisation des objectifs stratégiques.

- Il est essentiel de prendre en considération les contraintes et les opportunités de l'informatique dans la stratégie de l'entreprise :

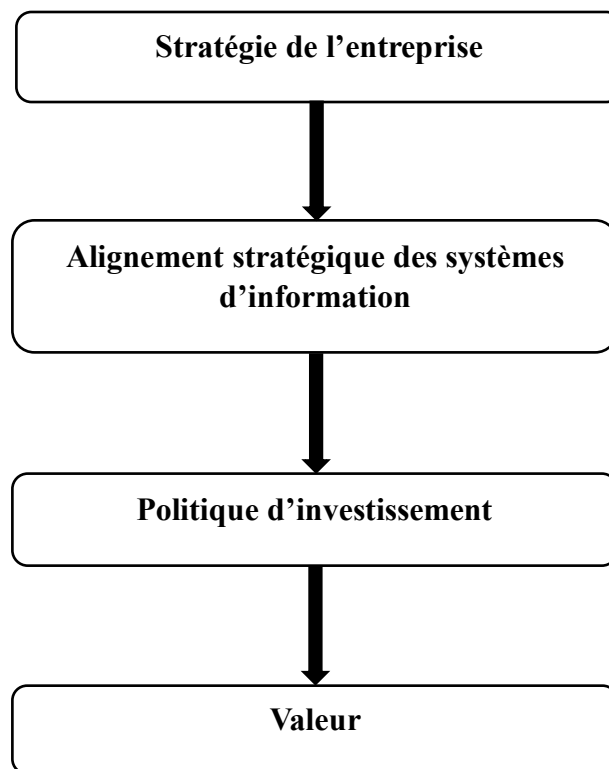
D'une part, la direction générale doit être consciente des contraintes technologiques, telles que les limites des systèmes existants, les coûts d'investissement, les risques liés à la sécurité et à la compliance, etc. Ces contraintes peuvent influencer les choix stratégiques et doivent être prises en compte.

D'autre part, les opportunités offertes par les technologies de l'information, comme l'automatisation des processus, l'analyse de données, les nouveaux modèles d'affaires numériques, etc., doivent être explorées et intégrées dans la réflexion stratégique. Les dirigeants doivent être ouverts aux innovations technologiques et comprendre comment elles peuvent soutenir ou transformer leur stratégie.

## 2.4. Les objectifs de l'alignement stratégique

L'alignement stratégique a pour objectif d'assurer la traçabilité des inflexions stratégiques de l'entreprise depuis la décision de ces inflexions jusqu'à leur prise en compte dans le système informatique (BERDUGO, JEAN, & MAHL, 2002), ainsi de prévoir et de répondre aux besoins futurs de l'entreprise. Il permet aussi de donner la cohérence et le sens nécessaires pour les activités des TI.

L'enjeu fondamental de l'alignement stratégique est de faire du système d'information un atout au service de la stratégie de l'entreprise. Le système d'information crée de la valeur et constitue une source d'avantage concurrentiel, à condition d'assurer son adéquation avec les besoins métiers à travers l'alignement stratégique.

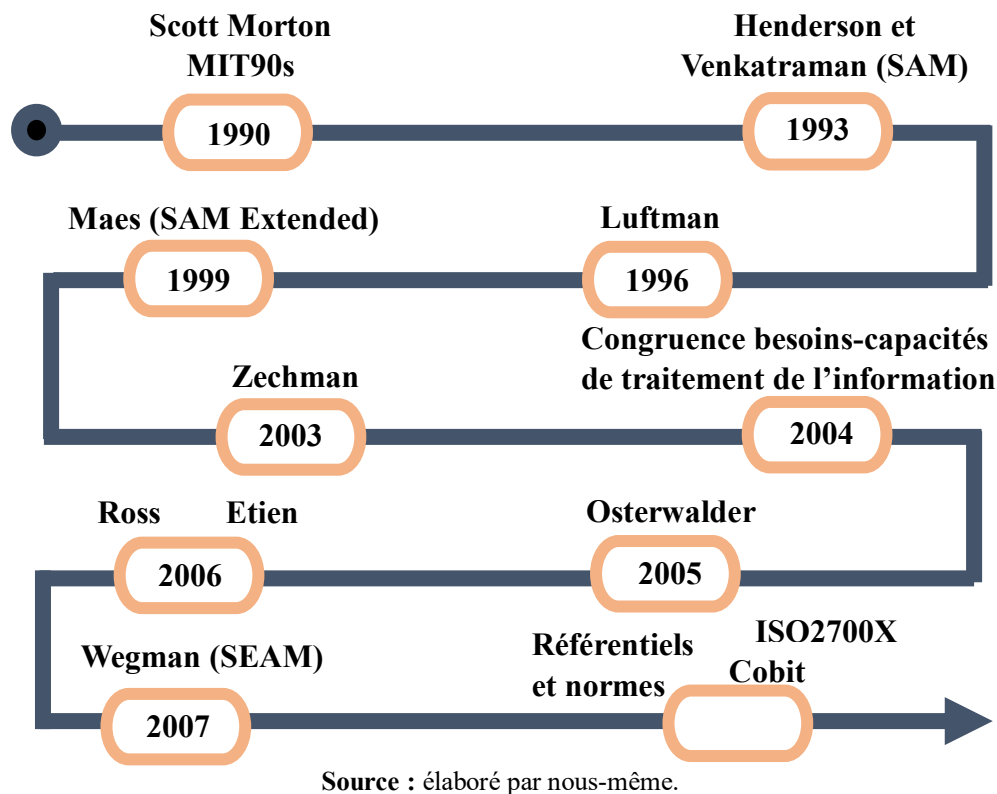


Source : Frédéric Georgel, 2006.

Figure (01) : L'alignement stratégique construit la valeur.

## 2.5. Les modèles de l'alignement stratégique

Les modèles d'alignement stratégique offrent des cadres conceptuels et pratiques pour harmoniser la stratégie organisationnelle avec les capacités des systèmes d'information. Dans cette perspective, cette étude vise à explorer les principaux modèles d'alignement stratégique, et ce, par ordre chronologique (figure 02).



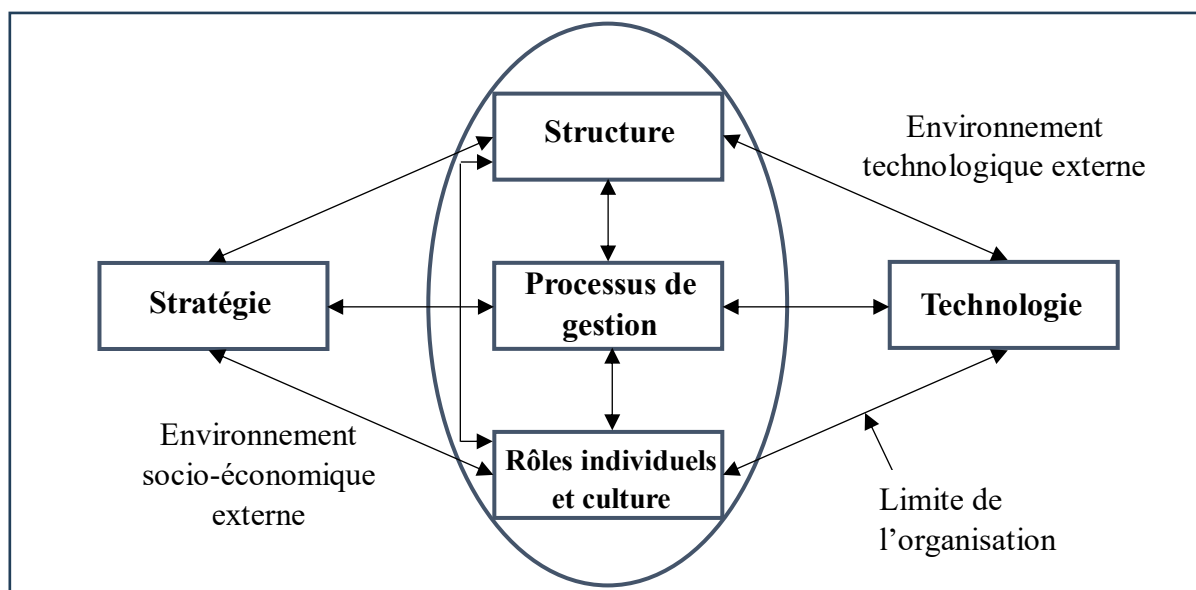
**Figure (02) :** Les principaux modèles d'alignement stratégique.

### 2.5.1. Le modèle de Scott Morton MIT90s

Selon Scott Morton (1991), pour qu'une entreprise soit performante, elle doit maintenir un équilibre entre cinq domaines clés : la stratégie d'entreprise, la stratégie des systèmes d'information (SI), l'infrastructure organisationnelle, les processus organisationnels et l'infrastructure des SI. Ce modèle propose deux (02) modes d'alignement stratégique (MORTON, 1991):

- **Mode d'alignement stratégique :** Les investissements en systèmes d'information doivent être alignés sur la stratégie d'entreprise afin de permettre la mise en œuvre réussie de cette stratégie. Cela signifie que les SI doivent soutenir et faciliter la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.
- **Mode d'alignement fonctionnel :** Les systèmes d'information doivent être développés pour soutenir ou renforcer les capacités fonctionnelles existantes de l'organisation. Cela implique que les SI doivent être alignés sur les processus opérationnels et les infrastructures en place pour améliorer l'efficacité et l'efficience des opérations.

Le modèle souligne que ces cinq domaines sont interdépendants et que tout changement dans l'un d'entre eux nécessite des ajustements dans les autres pour maintenir l'équilibre et l'alignement global. Par exemple, si la stratégie d'entreprise change, la stratégie des SI, les processus et les infrastructures doivent être adaptés en conséquence.



Source : EL HADDAD, 2015.

**Figure (03) :** Le modèle de l'alignement stratégique « Scott Morton ».

### 2.5.2. Le modèle de Luftman

Le modèle d'alignement stratégique (SAM) de Luftman propose une approche globale pour atteindre et évaluer l'alignement entre la stratégie d'entreprise et la stratégie des systèmes d'information (SI). Cette approche comprend plusieurs composantes interconnectées (LUFTMAN.J, 2000):

- Des facteurs catalyseurs et inhibiteurs qui influencent positivement ou négativement la réalisation de l'alignement.

**Tableau (01) :** catalyseurs et Inhibiteurs de l'Alignement Stratégique.

<b>Catalyseurs</b>	<b>Inhibiteurs</b>
1. Support de la haute direction.	1. Manque de coopération entre les TI et es affaires.
2. Implication des TI dans la stratégie.	2. Mauvaise priorisation des projets TI.
3. Connaissance des affaires par les TI.	3. Défauts des TI respecter les engagements.
3. Partenariat de qualité entre les TI et les affaires.	4. Manque de connaissances des affaires par les TI.
5. Bonne priorisation des projets.	5. Manque de support aux TI par la haute direction.
6. Leadership de la direction TI.	6. Manque de leadership de la direction.

Source : Luftman et. al, 1999.

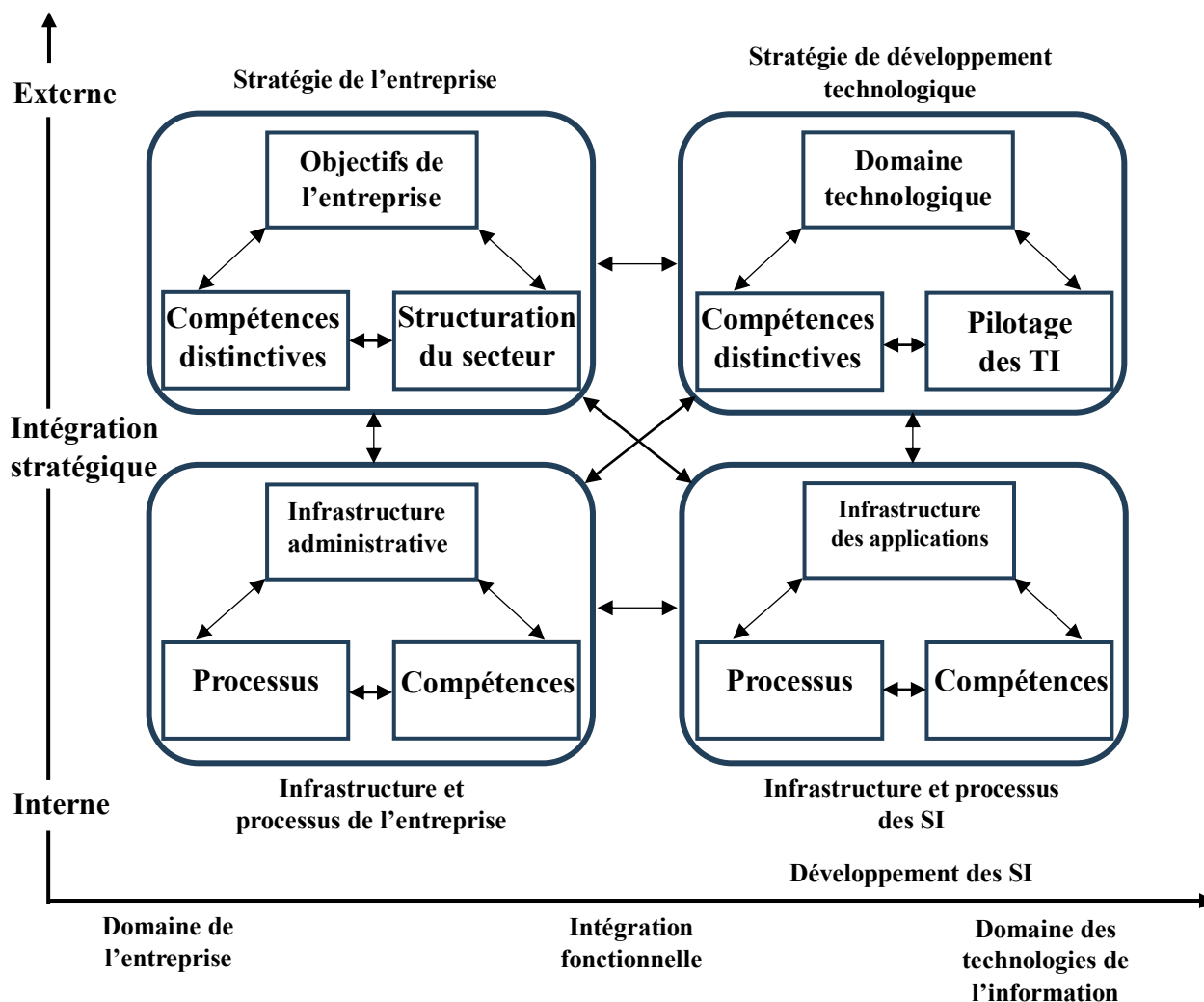
- Cinq domaines organisationnels clés dont l'alignement est essentiel : stratégie entreprise, stratégie SI, infrastructure organisationnelle, infrastructure SI, et compétences.
- Six critères permettant d'évaluer le niveau de maturité de l'alignement : architecture technologique, communication, partenariat, valeur, gouvernance et ressources humaines SI.
- Une échelle de maturité représentant la position actuelle de l'organisation par rapport à un alignement optimal.

Selon le modèle SAM, l'alignement stratégique n'est pas un état figé mais un processus dynamique résultant des interactions entre ces différentes composantes. Il s'agit d'amplifier les effets des catalyseurs et de réduire les inhibiteurs pour progresser sur l'échelle de maturité, en maintenant un équilibre entre les domaines organisationnels grâce à l'évaluation des six critères.

### **2.5.3. Le modèle Henderson et Venkatraman (SAM)**

Le modèle d'alignement stratégique (SAM) développé par Henderson et Venkatraman en 1993 met en avant l'importance de l'intégration des systèmes d'information dans la stratégie globale de l'entreprise. Ce modèle préconise l'alignement de quatre domaines clés : la stratégie d'entreprise et la stratégie des systèmes d'information, qui sont considérés comme des domaines externes, l'infrastructure et les processus organisationnels, ainsi que l'infrastructure et les processus techniques qui représentent le domaine interne. Le domaine externe fait référence au positionnement de l'organisation par rapport à ses concurrents, alors que le domaine interne concerne sa structure interne, ses départements et ses processus.

Le SAM se concentre sur le fit stratégique et l'intégration fonctionnelle pour garantir une cohérence entre la stratégie d'affaires et les capacités des systèmes d'information. Cette approche permet à l'entreprise de s'adapter dynamiquement à son environnement en exploitant les avantages des SI pour se démarquer de ses concurrents.



Source : système d'information et management des organisations.

**Figure (04) :** Le modèle de l'alignement stratégique « SAM ».

Ce modèle propose quatre (04) modes d'alignement stratégique (KABBAJ & ALIOUAT, 2019):

- **Mode 1 : Les SI au service de l'exécution opérationnelle de la stratégie**

Dans ce mode d'alignement, les stratégies sont élaborées et pilotées par la direction générale et les métiers. L'intention stratégique d'une entreprise détermine le mode de fonctionnement de son infrastructure et de ses activités, ce qui à son tour crée des exigences et des contraintes pour l'infrastructure et les processus de ses systèmes d'information.

Dans ce type d'alignement, l'accent est mis sur l'orientation des systèmes d'information vers la satisfaction des besoins opérationnels exprimés par les métiers. Les objectifs de la DSI sont principalement axés sur le niveau de service, les coûts et les délais attendus.

- **Mode 2 : Les SI comme vecteur de la transformation technologique**

Dans cette approche, la direction générale établit une nouvelle stratégie, entraînant une redéfinition de la stratégie de la DSI. En d'autres termes, la DSI est chargée de concrétiser une

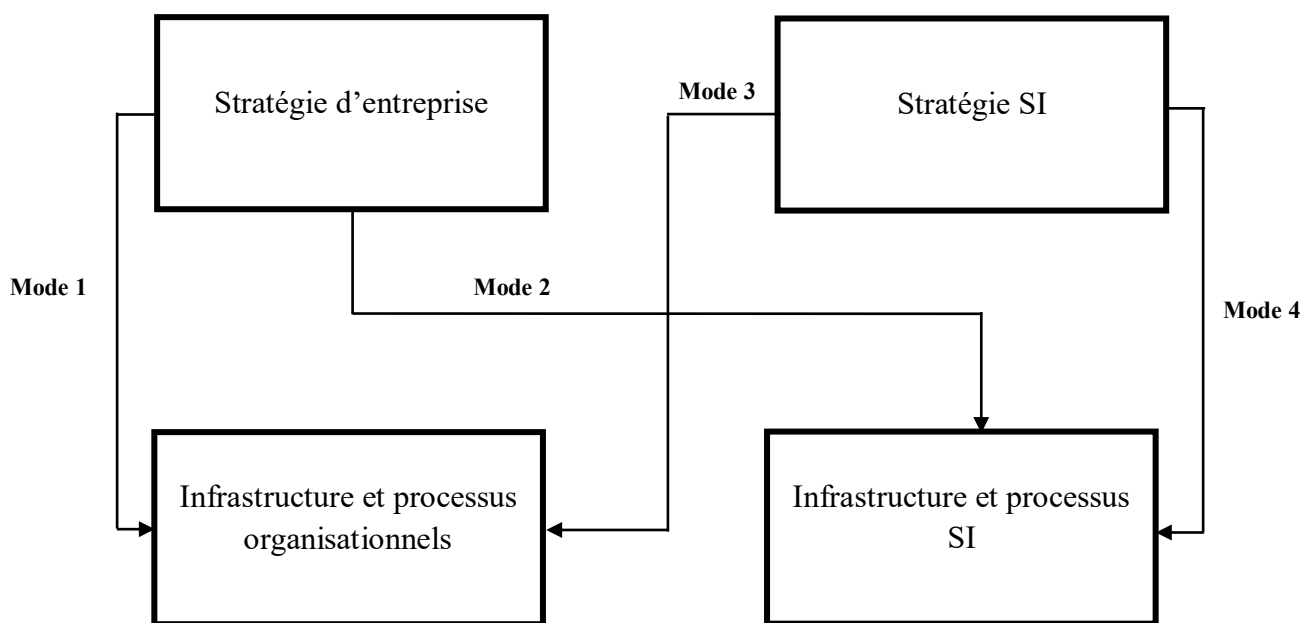
innovation définie par la direction générale. Une fois que la stratégie de la DSI est réajustée, il est nécessaire de penser aux infrastructures et aux processus technologiques nécessaires à sa mise en œuvre. Dans ce contexte, la capacité de la DSI à fournir une innovation technologique adaptée aux besoins et respectant les délais de réalisation constitue un critère d'évaluation essentiel. Enfin, la DSI devient un élément différenciateur crucial dans ce type de stratégie.

- **Mode 3 : Les SI à l'origine de la stratégie et source d'avantage concurrentiel**

Ce modèle d'alignement est prévalu dans des secteurs technologiques tels que les télécommunications et l'industrie. Dans cette configuration, la stratégie de la DSI devient le moteur de la stratégie de l'entreprise. La DSI adopte des innovations technologiques majeures afin de fournir à l'entreprise un avantage concurrentiel. Les stratégies d'entreprise et les processus métiers ne sont pas prédéfinis, mais émergent plutôt des opportunités technologiques majeures visant à conférer un avantage concurrentiel à l'entreprise.

- **Mode 4 : Les SI comme prestataire de service opérationnels**

Dans cette approche d'alignement, la DSI se concentre sur la prestation de services aux opérations. La stratégie revêt une importance capitale dans la structuration des infrastructures et des processus déployés par la DSI afin d'assurer un niveau de service optimal.



Source : management des systèmes d'information.

**Figure (05) :** Les modes d'alignement selon Henderson et Venkatraman.

## 2.6. Processus d'alignement du système d'information

Chaque processus au sein d'une entreprise commence par la phase de planification.

La planification des systèmes d'information consiste à définir les objectifs et les moyens nécessaires pour mettre en place un système d'information performant et aligné avec les besoins de l'entreprise. Elle s'articule autour de deux niveaux :

### 2.6.1. Niveau stratégique global

- C'est à ce niveau que sont fixés les objectifs à long terme pour le SI, en lien avec la stratégie globale de l'entreprise.
- Les moyens principaux (budget, ressources humaines, technologies clés, etc.) sont déterminés afin de répondre à ces objectifs stratégiques.
- La planification stratégique des SI vise à maximiser la contribution du SI, à la réussite de l'entreprise et à assurer son alignement avec les priorités business.

### 2.6.2. Niveau tactique

- La planification tactique se concentre sur la mise en œuvre concrète des projets liés aux SI.
- Elle sert de feuille de route pour la réalisation d'applications spécifiques, l'acquisition de nouvelles technologies, la formation du personnel, etc.
- À ce niveau, la planification assure la cohérence entre les différents projets et leur alignement avec les objectifs stratégiques définis précédemment.
- Elle permet de coordonner les ressources, de gérer les priorités et de suivre l'avancement des projets.

## 2.7. Démarche d'alignement

Le CIGREF propose une approche en deux étapes principales : l'initiation de l'alignement et la concrétisation de la démarche.

Selon le CIGREF, avant de mettre en place la démarche d'alignement, il est nécessaire de passer par un déclenchement :

### - Déclencher la démarche d'alignement

Le point de départ d'une démarche d'alignement stratégique est le dialogue entre les acteurs. En l'absence de ce dernier, un élément déclencheur est nécessaire pour rapprocher les acteurs.

### - Mise en œuvre de la démarche d'alignement

D'après le CIGREF, l'alignement stratégique du système d'information se réalise en suivant les étapes suivantes :

**a) Instauration d'un dialogue entre les acteurs :** L'alignement stratégique implique principalement une collaboration entre les parties prenantes clés du système d'information : la

direction générale, les directions métiers et fonctionnelles, ainsi que la direction des systèmes d'information.

Il est essentiel d'établir une communication constructive entre ces acteurs clés, mais cela peut s'avérer être un défi de taille.

Le manque de communication peut être le résultat de comportements antérieurs et il incombe à chaque partie impliquée de rétablir ou maintenir des conditions propices au dialogue. Il est essentiel d'encourager une communication ouverte et efficace entre les utilisateurs et la direction des systèmes d'information.

La DSI doit s'efforcer de faciliter, encourager et concrétiser l'harmonisation stratégique du SI, mais elle ne peut y parvenir sans la collaboration, le soutien et l'engagement à long terme des différentes directions métiers et de la direction générale.

**b) Définir et réviser sa stratégie SI :** L'alignement stratégique est un processus continu qui repose sur une vision à long terme des objectifs et des évolutions, se distinguant ainsi des plans de développement annuels ou des actions à court terme. L'exemple de déploiement d'un ERP met en lumière cette relation itérative entre la stratégie globale de l'entreprise et la stratégie du système d'information.

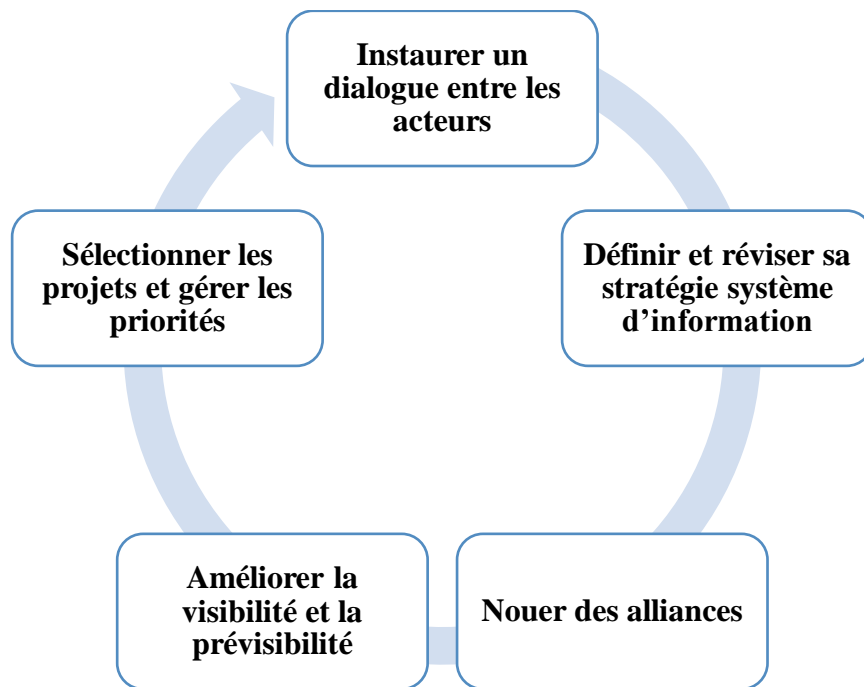
De manière idéale, l'alignement stratégique devrait être une démarche exhaustive englobant une filiale ou un secteur spécifique. Les projets pilotes menés dans ce cadre peuvent ensuite servir de références pour étendre cette approche à d'autres domaines. Chaque Directeur des Systèmes d'Information (DSI) peut, en fonction du contexte, déterminer le niveau de détail approprié pour cette démarche.

**c) Nouer des alliances internes et externes :** L'alignement stratégique doit constituer une collaboration mutuellement avantageuse pour toutes les parties concernées. La direction des systèmes d'information ne peut pas réaliser cette démarche seule ; elle doit plutôt s'appuyer sur des alliances internes et externes pour obtenir le succès. Il est indispensable de rechercher un sponsor et de désigner des entités pilotes pour orienter le processus. En outre, la qualité des accords à long terme avec certains fournisseurs ou partenaires peut jouer un rôle déterminant dans la réussite de l'alignement stratégique.

**d) Améliorer la visibilité et la prévisibilité et faciliter la communication :** Il est important d'intégrer des outils classiques de gestion et de communication dans une démarche d'alignement stratégique, tel que la rédaction de schémas cibles, partagés avec les métiers qui sont utilisés pour la communication avec le DG.

**e) Sélectionner les projets et gérer les priorités :** À un moment donné, l'agenda d'une entreprise se résume souvent à deux ou trois éléments majeurs auxquels il est crucial de se

conformer. La direction des systèmes d'information doit donc être au fait de cet agenda ainsi que des principaux processus de l'entreprise. De plus, l'adoption de quelques règles ou bonnes pratiques peut également être envisagée.



Source : élaboré par nous-même.

**Figure (06) :** Le schéma représentatif de la démarche d'alignement.

## 2.8. Les enjeux de l'alignement stratégique

Les principaux obstacles à surmonter pour parvenir à un alignement stratégique efficace sont : le partage, l'agilité, la cohérence et la rentabilité.

- Le partage : La collaboration entre la direction générale de l'entreprise et les différentes directions métier est essentielle pour valider de manière conjointe les orientations stratégiques clés, garantissant ainsi le succès de l'entreprise.
- L'agilité : Lorsque l'environnement de l'organisation évolue, il est crucial de réviser rapidement la stratégie pour s'adapter aux modifications du marché. Pour assurer cette adaptabilité, il est primordial de mettre en place des systèmes plus flexibles et évolutifs, permettant ainsi une réactivité rapide face aux changements.
- La cohérence : Il est crucial de définir la stratégie en prenant en considération les limitations du système d'information et les ressources disponibles.
- La rentabilité : La stratégie mise en place cherche à accroître la valeur ajoutée du système d'information, en garantissant que les investissements informatiques soient pertinents et efficaces, grâce à l'alignement stratégique du SI. La direction de l'entreprise s'attend à obtenir des avantages économiques de cette approche. Pour atteindre cet objectif, la

stratégie doit être adaptée aux limites du système d'information et aux ressources disponibles. Il est important de présenter la stratégie informatique de manière claire et concise, en démontrant comment elle contribue au succès de l'entreprise. Cela peut inclure la compréhension du modèle de valeur créé par l'entreprise, la sélection d'une perspective pour présenter les points forts de la stratégie, et la création d'un plan de déploiement pour chaque capacité et initiative.

### **3. Le système**

#### **3.1. Définition du système**

En latin et en grec, le mot « système » veut dire combiner, établir, rassembler. Un système est un ensemble d'éléments ou de composants qui interagissent pour atteindre des objectifs communs (MEBREK, 2008). Ces composants peuvent être réels ou abstraits et interagissent les uns avec les autres pour fonctionner de manière harmonieuse. Un système peut contenir plusieurs sous-systèmes et peut également être connecté à d'autres systèmes.

Les systèmes ont des entrées, des mécanismes de traitement, des sorties et des mécanismes de rétroaction.

- Les entrées sont les données collectées et capturées par le système ;
- Le mécanisme de traitement implique la transformation de ces entrées en sorties (par exemple, par le biais de calculs),
- Les sorties sont les informations utiles produites par le système, généralement sous forme de documents ou de rapports.<sup>1</sup>
- La rétroaction, ou feedback, est une information renvoyée par le système qui est utilisée pour ajuster les entrées ou les traitements en fonction des besoins. Cela permet d'améliorer le fonctionnement du système en continu.

#### **3.2. Les éléments d'un système**

Lorsqu'un système est défini, il est crucial d'établir ses limites, c'est-à-dire ce qui est inclus à l'intérieur du système et ce qui se situe à l'extérieur. Les interactions entre le système et son environnement se font par le biais d'entrées et de sorties (ZEMMOUCHI-GHOMARI, 2018):

**3.2.1. Délimitation de l'environnement et des frontières :** Les frontières d'un système définissent ce qui fait partie du système et ce qui n'en fait pas partie. Toutefois, la plupart des systèmes interagissent avec leur environnement extérieur. L'environnement du système

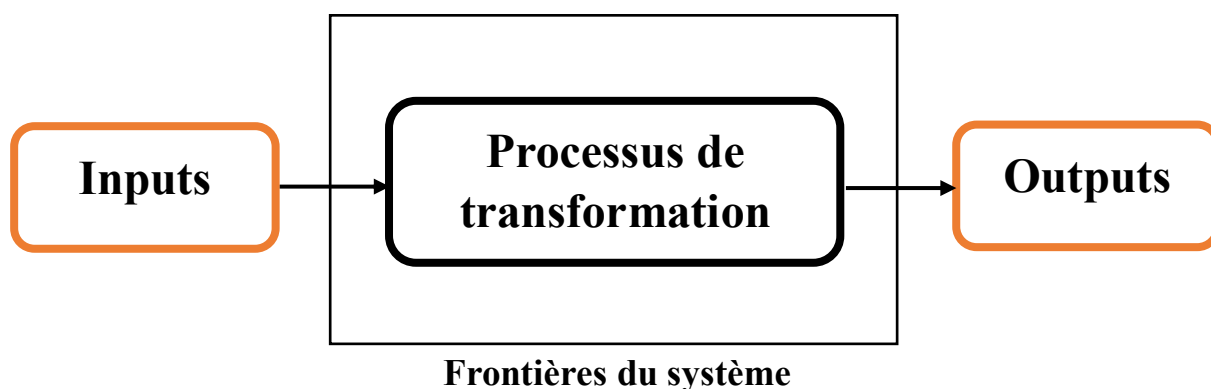
---

<sup>1</sup> Les informations produites en sortie par un système peuvent être utilisées comme entrée par un autre système. Par exemple, les données générées par un système de traitement des commandes de vente peuvent être transmises comme entrée à un système de facturation client. Celles-ci peuvent également prendre la forme de rapports ou de documents rédigés manuellement.

correspond à la partie du monde extérieur avec laquelle le système interagit. Il peut s'agir d'autres systèmes, d'utilisateurs, de données externes, etc.

**3.2.2. Entrées, processus de transformation et sorties :** Les interactions entre un système et son environnement se traduisent par des entrées et des sorties. Les entrées sont les éléments provenant de l'environnement et qui entrent dans le système, comprenant des objets matériels, de l'énergie ou des informations. Les sorties sont les résultats produits par le système et renvoyés vers l'environnement. À l'intérieur du système, les entrées subissent des processus de transformation qui les transforment en sorties différentes. Ces transformations sont gérées par les interfaces du système, situées à ses frontières.

### Environnement du système



Source : Leila Zemmouchi-Ghomari, Introduction au monde des systèmes d'information.

Figure (07) : Les éléments initiaux d'un système.

### 3.3. Les types de systèmes

Lors de l'étude des systèmes et de leur interconnexion avec l'environnement, un certain nombre de catégories de systèmes devraient être considérées (ZEMMOUCHI-GHOMARI, 2018):

**3.3.1. Systèmes ouverts versus systèmes fermés :** Les systèmes ouverts interagissent avec leur environnement par exemple : Une entreprise qui interagit avec ses clients, fournisseurs, concurrents et autres parties prenantes. Les flux d'informations, de ressources et d'échanges commerciaux font partie de cette interaction, tandis que les systèmes fermés fonctionnent de manière autonome, sans interaction significative avec l'extérieur.

**3.3.2. Systèmes dynamiques versus systèmes statiques :** Les systèmes dynamiques ont des composants en mouvement ou des processus actifs par exemple : Un processus de gestion du changement au sein d'une organisation. Les stratégies, les structures organisationnelles et les pratiques évoluent constamment pour s'adapter à un environnement changeant, tandis que les systèmes statiques restent immobiles ou inactifs.

**3.3.3. Systèmes continus versus systèmes discrets :** Les systèmes continus permettent des variations graduelles dans leurs entrées et sorties par exemple : La gestion des performances des employés, où les évaluations sont effectuées régulièrement et les feedbacks sont donnés de manière continue pour améliorer les résultats, tandis que les systèmes discrets ne peuvent prendre que des valeurs distinctes ou discrètes.

## **4. L'information**

Dans un monde de plus en plus interconnecté, il est crucial pour les individus, les entreprises et la société dans son ensemble de gérer et d'utiliser l'information de manière avisée.

### **4.1. Définition de l'information**

L'information est un ensemble de données organisées et significatives qui permettent la transmission, le stockage et la compréhension de connaissances, d'idées ou de faits. Sa fonction essentielle réside dans sa capacité à éclairer un sujet donné, à faciliter la prise de décisions éclairées et à permettre une communication efficace entre les individus.

D'après (REIX, FALLERY, KALIKA, & ROWE, 2016), l'information représente un fait ou un événement communiqué à autrui. Elle constitue l'élément fondamental d'un système d'information, étant définie comme un outil permettant à toute entreprise de s'adapter à son environnement.

### **4.2. La classification de l'information**

Les informations peuvent être catégorisées de différentes manières (ALAMI, 2019) :

#### **4.2.1. Selon leur origine**

- **Informations internes :** Produites au sein de l'entreprise, telles que les montants des factures clients.
- **Informations externes :** Issues de l'environnement de l'entreprise, comme les taux de TVA ou les prix des fournisseurs.

#### **4.2.2. Selon leur durée de vie**

- **Informations volatiles :** Éphémères, telles que les horaires d'arrivée et de départ des employés.
- **Informations persistantes :** Conservées à long terme dans la mémoire de l'entreprise, comme les données clients ou fournisseurs.

#### **4.2.3. Selon le traitement qu'elles subissent**

- **Informations brutes :** Non altérées, comme les poids des pièces fabriquées.
- **Informations calculées :** Dérivées de données brutes ou d'autres informations par le biais de calculs ou de règles de gestion, comme les montants des salaires.

## **5. Système d'information**

Il est important de bien appréhender les divers aspects et éléments d'un système d'information afin d'améliorer ses performances et en exploiter tout le potentiel.

### **5.1.Définition du système d'information**

La définition de LAUDON K. et LAUDON L. du système d'information est la suivante :

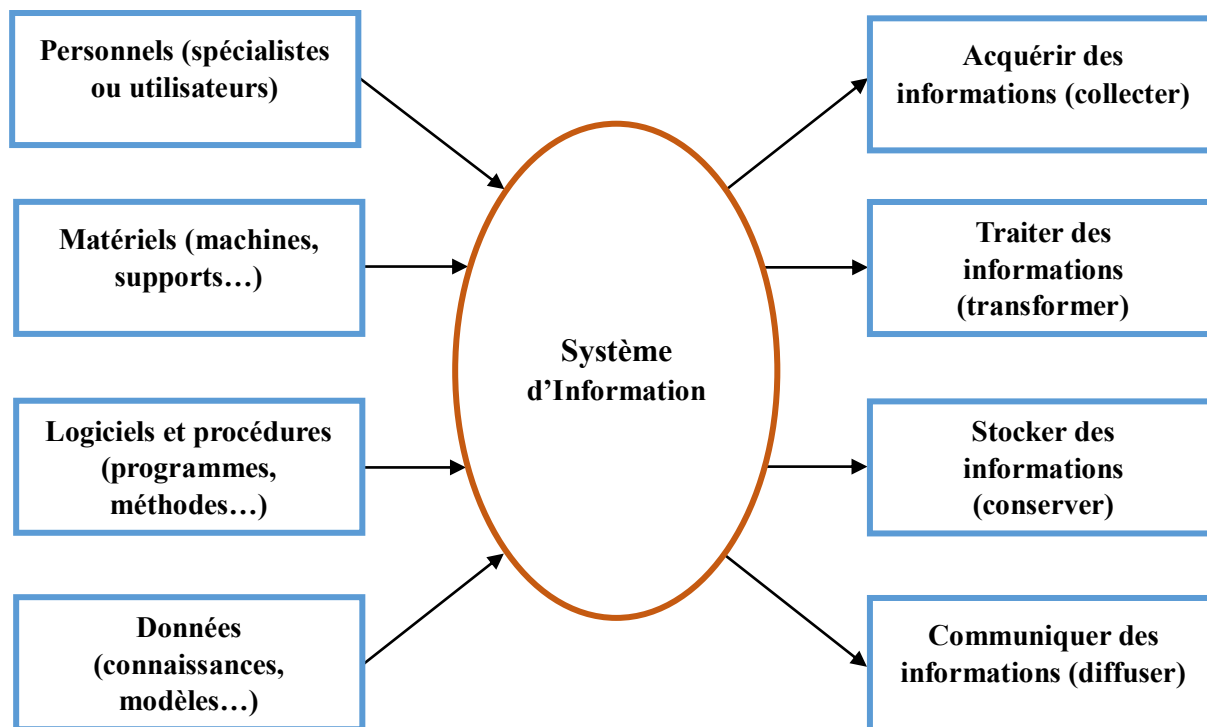
« Un système d'information est un ensemble de composantes inters reliés qui recueillent de l'information, la traitent, la stockent et la diffusent afin d'aider à la prise de décision, à la coordination et au contrôle au sein de l'organisation » (K & L,LAUDON, 2010).

Selon Hugues Angot :

Un système d'information se compose fondamentalement de deux éléments : d'abord, il comprend un ensemble organisé d'éléments permettant la collecte, l'organisation, le traitement et la diffusion d'informations sur un sujet donné. Ensuite, il englobe un réseau complexe de relations entre individus, machines et procédures, visant à orchestrer des flux d'informations structurés à partir de sources internes et externes à l'entreprise. Son objectif principal est de faciliter la prise de décision en automatisant et en dématérialisant les opérations grâce aux technologies informatiques, électroniques et de communication (ANGOT, 1998).

Selon Reix :

Le système d'information est un ensemble organisé de ressources matériels (machines informatiques, supports,...),personnel (utilisateurs, informaticiens, ...), données (connaissances, modèles, ...), logiciels et procédures (programmes informatiques, des méthodes de travail, ...), permettant d'acquérir, de traiter, de stocker et de communiquer des informations sous des formes variées au sein d'une entreprise.



Source : système d'information et management des organisations.

**Figure (08) :** La notion du système d'information selon Reix.

Mais actuellement, Le système d'information peut être défini comme un ensemble stratégique de ressources technologiques et organisationnelles qui permet à une entreprise de collecter, gérer, analyser et utiliser efficacement les données pour rester compétitive sur le marché et favoriser son développement. Il s'agit d'un outil crucial pour améliorer la réactivité aux demandes du marché, optimiser les processus internes, anticiper les tendances du marché et prendre des décisions éclairées. En intégrant des technologies de pointe et en favorisant une culture de l'innovation, le système d'information devient un levier essentiel pour stimuler la croissance et la compétitivité de l'entreprise dans un environnement économique en constante évolution.

## 5.2. Les types du système d'information

Les systèmes d'information peuvent être classés en deux grandes catégories :

**5.2.1. Systèmes d'Information Supports d'Opérations :** Ces systèmes sont conçus pour faciliter et soutenir les opérations quotidiennes de l'entreprise. Ils sont axés sur le traitement efficace des transactions et la gestion des processus opérationnels.

- **Systèmes de Traitement des Transactions :** Ils automatisent et suivent les transactions commerciales telles que les ventes, les achats, les paiements, les encaissements, etc. Ces systèmes garantissent la précision et la rapidité des opérations.

- **Systèmes de Support et de Contrôle des Processus Industriels** : Ces systèmes sont utilisés dans les industries pour surveiller, contrôler et optimiser les processus de production. Ils peuvent inclure des systèmes de contrôle de la qualité, de gestion des stocks, etc.
- **Systèmes de Bureau et de Communication** : Ils facilitent la communication interne et externe au sein de l'entreprise. Cela peut inclure des systèmes de messagerie électronique interne et externe, des outils de collaboration en ligne, etc.

**5.2.2. Systèmes d'Information Supports de Gestion** : Ces systèmes sont conçus pour fournir des informations pertinentes et précises aux décideurs de l'entreprise, les aidant ainsi dans leurs processus de prise de décision.

**5.2.3. Systèmes d'Information stratégique** : Ces systèmes sont conçus pour manipuler l'information stratégique pour aider à la prise de décision et à la revue des stratégies mises en œuvre.

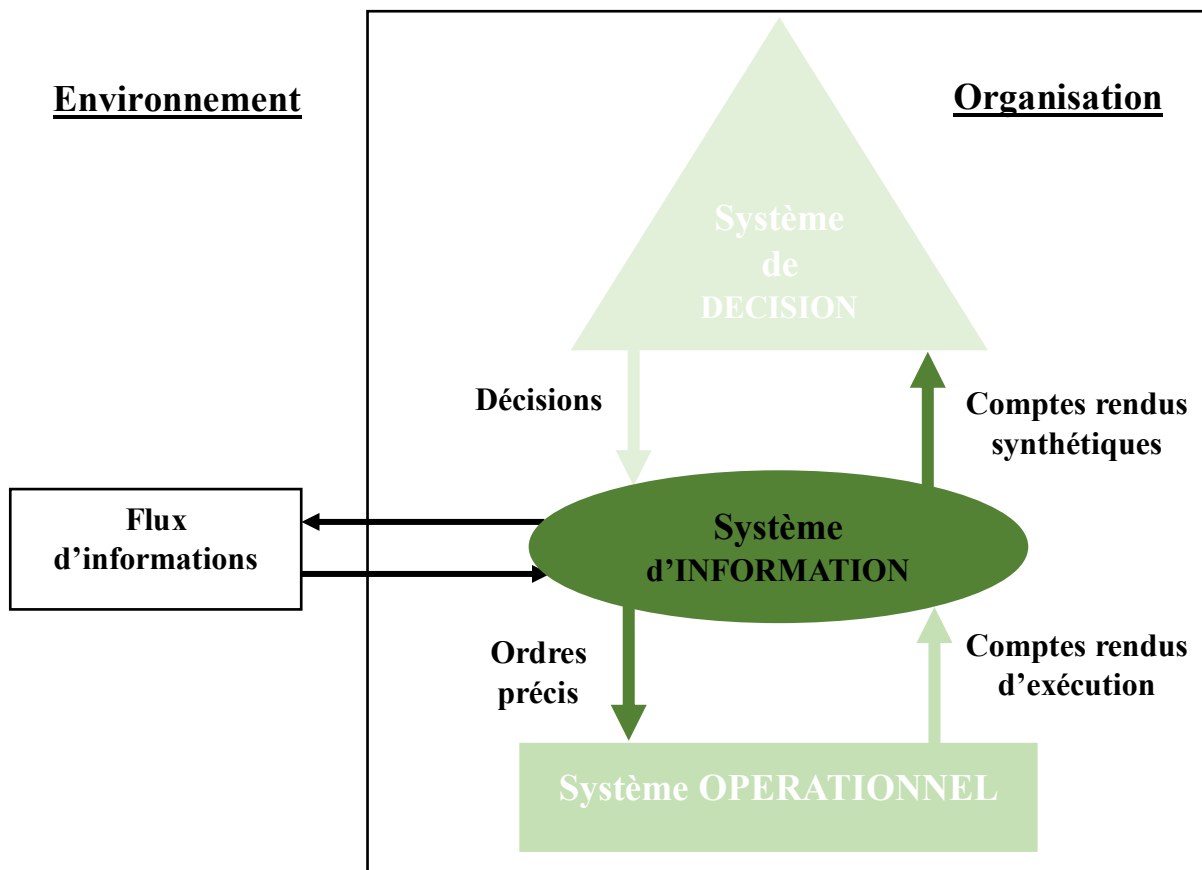
- Ils collectent, analysent et présentent des données sous forme d'indicateurs clés de performance (KPI), de rapports, de tableaux de bord, etc., pour aider les gestionnaires à comprendre l'état actuel de l'entreprise et à prendre des décisions éclairées.
- Ces systèmes peuvent inclure des outils de business intelligence, des systèmes de gestion de la relation client (CRM), des systèmes de gestion des ressources humaines (GRH), des systèmes de planification des ressources de l'entreprise (ERP), etc.

En pratique, de nombreuses entreprises déploient des applications informatiques qui intègrent des fonctionnalités des deux types de systèmes d'information. Cela permet de couvrir un large éventail de besoins opérationnels et de gestion au sein de l'organisation.

### **5.3. Le fonctionnement de système d'information**

Selon l'approche systémique, le système d'information peut être considéré comme la mémoire de l'entreprise (GILLET, M & GILLET, L, 2010). De plus, l'entreprise peut être décomposée en trois sous-systèmes interdépendants qui sont en constante interaction :

- **Le système d'opération (module opérationnel MO)** : gère les processus de production, transformant les ressources en produits ou services.
- **Le système de décision ou de pilotage (module pilotes MP)** : prend des décisions pour assurer la cohérence entre les objectifs et les actions, contrôlant et régulant les activités.
- **Le système d'information** : agit comme une interface entre les modules opérationnels et pilotes, collectant, enregistrant et traitant les informations pour guider les décisions.



Source : élaboré par nous-même.

Figure (09) : Le fonctionnement de système d'information.

#### 5.4. Le rôle de système d'information

##### ➤ Aide à la prise de décision

- Le système d'information fournit aux responsables les informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées. Ces informations peuvent inclure des données sur les performances passées, les tendances du marché, les prévisions futures, etc.
- En permettant l'accès à ces informations, le système d'information facilite l'analyse des conséquences potentielles des décisions prises par les responsables.
- L'automatisation de certaines décisions est également rendue possible grâce au système d'information, en particulier pour les décisions récurrentes et routinières, ce qui peut accélérer les processus décisionnels et réduire les erreurs humaines.

##### ➤ Outil de contrôle de l'évolution de l'organisation

- Le système d'information surveille l'évolution des activités de l'organisation et détecte les éventuels dysfonctionnements internes ou les situations anormales.
- En agissant comme une "mémoire collective" de l'organisation, le système d'information enregistre et archive constamment les informations pertinentes, ce qui permet de retracer

l'historique des événements et de fournir une base pour l'analyse rétrospective et l'apprentissage organisationnel.

➤ **Outil de coordination des différentes activités de l'entreprise**

- Le système d'information fournit des informations actualisées sur l'état actuel des activités de l'entreprise, garantissant que toutes les parties prenantes disposent des mêmes données pour prendre des décisions et agir.
- En assurant la cohérence et l'homogénéité des informations à travers l'organisation, le système d'information facilite la coordination des activités entre les différents services et niveaux hiérarchiques.
- Les informations fournies par le système d'information sont souvent accessibles selon les autorisations spécifiques de chaque utilisateur, garantissant que chacun a accès aux informations pertinentes en fonction de ses responsabilités et de son rôle dans l'organisation.

**CHAPITRE II : CADRE  
MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE  
ORGANISATIONNEL**

Dans ce deuxième chapitre, nous débiterons par la méthodologie de recherche que nous avons adopté pour mener à bien notre étude et atteindre nos objectifs. Nous détaillerons également les outils et les techniques de collecte de données utilisés.

Ensuite nous exposerons une présentation détaillée de notre entreprise d'accueil, "la Direction Générale de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative", en abordant son historique et ses missions.

## **Section01 : Cadre méthodologique**

Dans cette partie, nous décrivons l'approche méthodologique que nous avons suivie dans notre étude, ainsi que la méthode que nous avons utilisé pour recueillir les données afin d'atteindre nos objectifs de recherche.

### **1. Le choix du thème**

L'alignement stratégique, l'un des principaux fondements de la gouvernance des systèmes d'information, revêt une importance capitale. Son rôle consiste à veiller à ce que les décisions prises en matière de systèmes d'information soient en adéquation avec la stratégie globale de l'entreprise et concourent à la réalisation de ses objectifs définis. Cette cohérence favorise une performance accrue de l'entreprise dans son ensemble.

### **2. Le choix de l'organisme**

On a choisi la Direction Générale de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative d'une part, en raison de l'importance de l'utilisation des systèmes d'information dans la gestion de cette entité. Elle est également considérée comme un niveau de pilotage adéquat pour un nouveau projet, consistant en le lancement d'un Système d'Information des Ressources Humaines que nous allons traiter. D'autre part, cela va nous permettre de répondre à notre question de recherche.

### **3. L'approche épistémologique**

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous avons retenu le paradigme interprétative /constructiviste comme posture épistémologique. Ce choix repose sur les fondements théoriques et la pertinence de cette approche au regard de nos objectifs de recherche.

En effet, selon (VON, 1984), l'épistémologie constructiviste ne conçoit pas la connaissance comme une représentation d'une réalité ontologique préexistante, mais plutôt comme la construction de manières de penser et d'agir adaptées au flux d'expériences vécues.

(GAVARD-PERRET, GOTTLAND, HAON, & JOLIBERT, 2012) renforcent cette vision en affirmant que le questionnement épistémologique vise à clarifier la conception de la

connaissance sur laquelle se fonde le travail de recherche et à justifier les connaissances qui en seront issues.

Dans cette optique, nous avons privilégié le paradigme interprétative /constructiviste car notre étude s'appuie sur l'intersubjectivité entre le chercheur et les acteurs étudiés. L'objectif est d'explorer et de comprendre les attitudes, les perceptions et les significations que ces derniers attribuent au sujet analysé, afin de recueillir les informations nécessaires pour répondre à nos questions de recherche.

Ainsi, à travers une posture constructiviste, nous visons à coconstruire une compréhension riche et contextualisée du rôle de la modernisation des systèmes d'information dans l'alignement stratégique, en nous appuyant sur les expériences et interprétations subjectives des différents participants impliqués.

#### **4. La méthode de recherche**

Conformément à la définition de (TAYLOR & BOGDAN, 1984) « la recherche qualitative consiste à recueillir et analyser des données descriptives, telles que les discours écrits ou oraux ainsi que les comportements observés des individus. »

« La recherche qualitative vise à comprendre le sens et les raisons derrière les actions humaines et les phénomènes sociaux. Elle s'intéresse principalement aux valeurs, intentions, croyances et idéologies des êtres humains, plutôt qu'aux liens de causalité. Son analyse est souple et inductive, s'inspirant de l'expérience de la vie quotidienne et du sens commun qu'elle tente de systématiser ». (N'DA, 2015).

Selon (THIETART, et al., 2014) , « la recherche qualitative cherche à comprendre les causes des événements en explorant le "comment" et le "pourquoi" dans des situations réelles. Elle s'attache à décrire des phénomènes sociaux complexes ».

Pour répondre à la question de recherche, L'approche qualitative s'inscrit comme l'approche la mieux adéquate dans notre recherche car les données qualitatives se basent sur une réalité identifiée (OLIVO, et al., 2020).

#### **5. La méthode de collecte de données**

Pour conduire notre étude de manière rigoureuse et obtenir des données fiables, nous avons mis en œuvre plusieurs techniques, que nous détaillons ci-dessous :

##### **5.1. Recherche documentaire**

Nous avons initié la collecte de données en réunissant une variété de sources documentaires, (livres, thèses, articles scientifiques ou journalistiques, sites internet...etc.). Dans le but d'obtenir une quantité maximale d'informations et de garantir une efficacité optimale, nous

avons effectué des brainstormings au niveau de l'organisme d'accueil qui nous a fourni divers documents internes, ce qui a contribué à une compréhension exhaustive du fonctionnement de l'organisation où se déroulait notre stage.

## **5.2.Observation**

Afin de compléter notre approche méthodologique et d'enrichir les données recueillies, nous avons également mis en œuvre une autre technique, à savoir l'observation. Celle-ci est définie par (KATHLEEN & DEWALT, 2002) comme étant « le processus permettant aux chercheurs d'appréhender les activités des sujets étudiés dans leur environnement naturel, en observant et en participant à ces activités. Cette méthode fournit le cadre nécessaire pour élaborer des directives d'échantillonnage et des guides d'entretien ». (LECOMPTE & SCHENSUL, 1999), quant à eux, définissent l'observation comme « le processus d'apprentissage par l'exposition ou l'implication dans les activités quotidiennes ou routinières des participants, dans le contexte du chercheur ».

## **5.3.Entretiens**

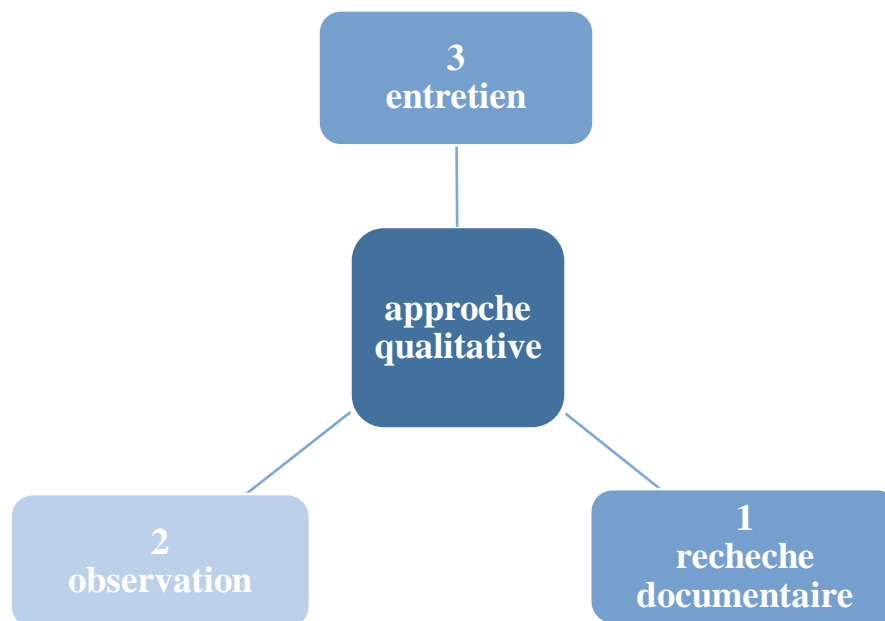
Enfin, à partir de notre recherche documentaire et de nos observations, nous avons décidé d'opter pour une série d'entretiens semi-directifs pour conduire notre étude. Cette méthode permet aux interviewés de répondre avec flexibilité et de confirmer ou infirmer certains faits, tout en suivant un guide d'entretien structuré.<sup>2</sup>

Il est à noter que cette méthode est largement utilisée dans la recherche en sciences de gestion. Il convient de souligner que la collecte de données par le biais d'entretiens est considérée comme « une technique favorisant le développement de connaissances adaptées à des approches qualitatives et interprétatives, relevant notamment des paradigmes constructivistes » (LINCOLN, 1995).

La création du guide d'entretien permet d'obtenir une vision exhaustive des perspectives managériales et systémiques. Cela facilite la détection des lacunes existantes et favorise une compréhension approfondie des problèmes. Par conséquent, cela ouvre la voie à la formulation de recommandations et de solutions significatives pour résoudre efficacement ces derniers. (Voir annexe-A)

---

<sup>2</sup> Le guide d'entretien consiste en une liste détaillée des thèmes et des questions à explorer au cours d'une enquête qualitative, précisant le moment et la manière de les introduire dans la discussion. Cet outil est fourni à l'enquêteur afin de l'orienter dans le respect de la méthodologie établie et d'adopter un comportement approprié tout au long de l'entretien.



Source : élaboré par nous-même.

**Figure (10) :** Les techniques de l'approche qualitative.

## 6. Présentation de l'échantillon

Dans le cadre de la recherche, il est crucial de noter l'impact déterminant des décisions prises lors de la sélection de l'échantillon, comme souligné par (PREVOST & ROY, 2015) , sur la crédibilité et la transférabilité de l'étude.

Pour approfondir la compréhension des aspects étudiés ou des difficultés rencontrées, il est préconisé, selon (NOIREAUX & RALET, 2019), de conduire des entretiens avec des membres spécifiques du groupe.

En suivant les indications de ces auteurs, nous nous sommes concentrées sur les individus impliqués dans le projet du SIRH au sein de la DGFPPRA, ceux-ci devant nous fournir des données essentielles pour notre recherche.

**Tableau (02) :** présentation des interviewés.

Personnels	Poste occupé	Date d'entretien
<b>Mr S. BOUKRIA</b>	Directeur des systèmes d'information.	12/05/2024
<b>Mme F. LEBCIR</b>	S/D des logiciels et applications.	13/05/2024
<b>Mme H. BELHAMRA</b>	S/D des systèmes et réseaux informatiques.	13/05/2024
<b>Mr S. HAMRI</b>	S/D de la maintenance informatique.	14/05/2024
<b>Mme H. BECEKRI</b>	Chef de bureau de sécurité informatique.	14/05/2024

Source : élaboré par nous-même.

## Section02 : Cadre organisationnel

Dans cette section, nous aborderons les fonctions et responsabilités clés de chaque structure dans la direction générale de la fonction publique, dans le but de mettre en évidence les différents liens fonctionnels et hiérarchiques ainsi que les différentes méthodes de communication entre ces structures.

### 1. Présentation de l'organisme d'accueil (Direction Générale de Fonction Publique et de la Réforme Administrative)

Tableau (03) : fiche technique de la DGFPPRA.

<b>Nom de l'Entité</b>	Direction Générale de Fonction Publique et de la Réforme Administrative.
<b>Date de création</b>	18 septembre 1962
<b>Site web</b>	<a href="https://www.dgfp.gov.dz">https://www.dgfp.gov.dz</a>
<b>Le décret</b>	Décret exécutif n° 14-194 du 5 Ramadhan 1435 correspondant au 3 juillet 2014

Source : élaboré par nous-même.

#### 1.1. Historique de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative

La direction générale de la fonction publique a été créée à la faveur du décret n 62-526 du 18 Septembre 1962. Depuis sa création, la direction générale de la fonction publique a connu plusieurs rattachements institutionnels et restructurations organiques, sans pour autant perdre son statut de direction générale qui sont les suivants :

- Ministère de la réforme administrative et de la fonction publique en 1964 ;
- Ministère de l'intérieur en 1965 ;
- Présidence de la République en 1978 ;
- Secrétariat d'Etat de la fonction publique et de la réforme administrative en 1982 ;
- Premier ministre en 1984 ;
- Ministère délégué de la réforme administrative et de la fonction publique en 1996 ;
- Présidence de la République (secrétariat général du gouvernement) en 2006 ;
- Ministère auprès du premier ministre chargée de la réforme du service public en 2013.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> (Décret exécutif n03-190 du 26 Safar 1424 correspondant au 28 Avril 2003 fixant les attributions du directeur général de la fonction publique, journal officiel (J.O) n30 du 30 Avril 2003)

## **1.2. Les missions de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative**

En vertu du décret exécutif n°14-193 du 3 Juillet 2014, fixant ses attributions, le directeur général de la fonction publique et de la réforme administrative propose dans le cadre de la politique générale du gouvernement et de son programme d'action, les mesures de nature à assurer une gestion cohérente des ressources humaines de l'administration publique, notamment à travers la définition des règles statutaires, le régime des rémunérations, la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences, les actions de formation et les systèmes d'information.

A ce titre, il a pour missions :

### **1.2.1. Dans le domaine de la fonction publique**

- Définir les orientations stratégiques de la politique publique en matière de fonction publique et coordonner les actions nécessaires pour leur mise en œuvre ;
- Veiller à ce que les règles régissant les fonctionnaires et agents publics soient en adéquation avec les principes fondamentaux du statut général de la fonction publique ;
- Concevoir les cadres juridiques relatifs aux postes publics et à la gestion des carrières des fonctionnaires et agents publics, en les adaptant aux évolutions des missions administratives ;
- Optimiser les effectifs et promouvoir le développement professionnel au sein des institutions et administrations publiques ;
- Garantir le respect des normes légales et réglementaires encadrant la fonction publique ;
- Encourager la coopération internationale dans le domaine de la fonction publique et de la réforme administrative, et coordonner sa mise en œuvre en collaboration avec les instances compétentes.

### **1.2.2. Dans le domaine de la réforme administrative**

- En collaboration avec les administrations compétentes, élaborer les orientations de la politique nationale en matière de réforme administrative et veiller à la coordination et au suivi de sa mise en œuvre ;
- Participer à l'élaboration des règles générales sur l'organisation et le fonctionnement des administrations publiques, des collectivités territoriales et des organismes publics, en les adaptant aux évolutions socio-économiques et aux besoins des citoyens ;
- Encourager l'adoption de méthodes modernes d'organisation et de fonctionnement administratif, ainsi que l'amélioration de la relation entre l'administration et les citoyens ;

- Superviser les structures centrales de la direction générale de la fonction publique et de la réforme administrative, ainsi que les inspections relevant de sa compétence ;
- Proposer la création d'organes de concertation et de coordination dans le domaine de la fonction publique et de la réforme administrative.

### **1.3.L'organisation de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative**

En vertu du décret exécutif n° 14-194 du 5 Ramadhan 1435 correspondant au 3 juillet 2014, la Direction Générale de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative est organisée en sept (7) directions centrales, à savoir<sup>4</sup>: (Voir annexe-B)

- Direction de la Réglementation et des Statuts des Emplois Publics ;
- Direction de la Régulation des Effectifs et de la Valorisation des Ressources Humaines
- Direction de l'Application et de l'Audit ;
- Direction de l'Organisation des Structures Administratives ;
- Direction de la Modernisation et du Développement Administratifs ;
- Direction de l'Informatique ;
- Direction de l'Administration des Moyens.

---

<sup>4</sup> (<https://www.dgfp.gov.dz/fr/index.asp>)

## **2. Présentation de l'organisme d'accueil**

Dans cette partie, nous allons présenter l'établissement d'accueil dans lequel nous avons effectué notre stage de fin d'étude, il s'agit de la Direction d'Informatique.

**2.1. La Direction d'informatique** : est chargée de la modernisation des instruments de contrôle de la gestion des ressources humaines dans les institutions et administrations publiques et de la mise en place de réseaux d'information entre les structures centrales et déconcentrées de la direction générale de la fonction publique et de la réforme administrative.

Elle comprend quatre (04) sous-directions :

### **2.1.1. La sous-direction des réseaux informatiques, chargée :**

- De planifier et exécuter l'analyse des données relatives aux employés du service public ;
- De mettre en place des banques de données informatisées sur les ressources humaines de la fonction publique ;
- De superviser le réseau intranet reliant les services centraux et déconcentrés de la direction générale du service public et de la réforme administrative ;
- D'assurer la coordination du système informatique entre les services centraux et déconcentrés de la direction générale du service public et de la réforme administrative.

### **2.1.2. La sous-direction des logiciels et applications, chargée :**

- D'identifier les besoins des services en matière d'applications informatiques et de superviser leur développement ;
- De développer et mettre à jour les logiciels et applications, en particulier ceux intégrés dans le système d'information ;
- D'évaluer la fonctionnalité des systèmes d'information par rapport aux objectifs des services ;
- D'assurer le suivi des programmes et des logiciels de traitement et d'exploitation des données.

### **2.1.3. La sous-direction de la maintenance des équipements informatiques, chargée :**

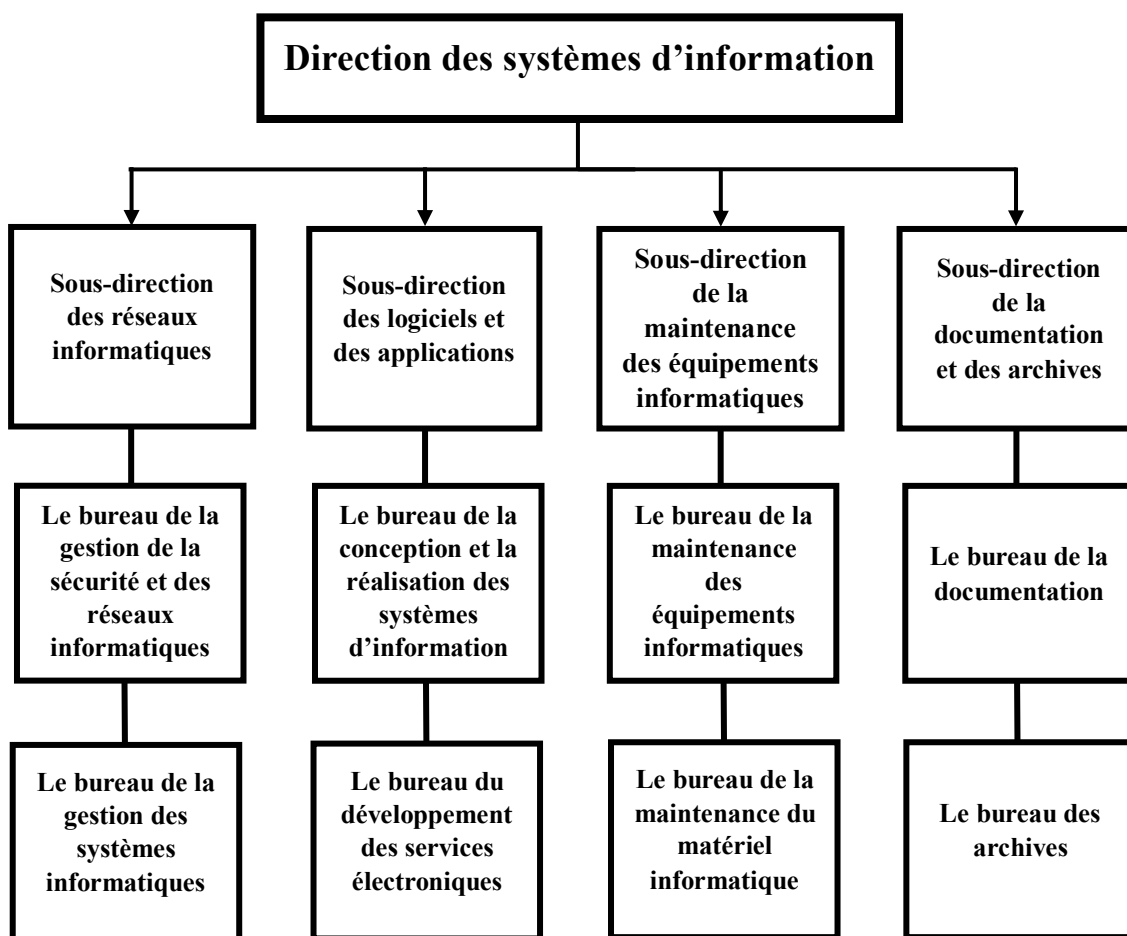
- De développer et superviser le parc informatique des services centraux et déconcentrés de la direction générale de la fonction publique et de la réforme administrative, en garantissant son utilisation optimale ;
- D'assurer la maintenance efficace et le bon fonctionnement des équipements informatiques ;
- De Garantir la sécurité et la gestion des accès aux réseaux ;

- D'adapter les réseaux et les logiciels aux évolutions technologiques en matière d'information et de communication.

#### 2.1.4. La sous-direction de la documentation et des archives, chargée :

- D'organiser, numériser, conserver et gérer la documentation liée à la fonction publique et à la réforme administrative ;
- De créer tout support documentaire pertinent pour les activités de la direction générale de la fonction publique et de la réforme administrative, et en garantir la diffusion ;
- De gérer les archives de manière efficace et sécurisée.

### 2.2.L'organigramme de la DSI



Source : documents internes de l'organisation.

Figure (11) : L'organigramme de la DSI.

Notre étude vise à déterminer si ce système peut efficacement servir d'outil d'alignement pour les différentes fonctions publiques de l'État. Nous examinerons également les contraintes organisationnelles et fonctionnelles susceptibles de survenir lors de son déploiement et de son utilisation.

### **Section 03 : Présentation de projet SIRH**

Le SIRH (Système d'Information des Ressources Humaines) est un nouveau projet piloté par l'ensemble de la DSI de la Fonction Publique visant à moderniser l'Administration Algérienne et à harmoniser les SIRH déjà en cours dans certaines entités telles que le Ministère de la Santé et le Ministère des Finances, entre autres.

Contrairement à une interprétation superficielle, ce SIRH ne se limite pas à être un système de gestion des ressources humaines classique. Son objectif est de cartographier et de visualiser la situation des fonctionnaires à l'échelle nationale à un moment donné, pour les autorités publiques. Par exemple, si le Premier Ministre souhaite obtenir des informations sur la politique de gestion des RH, la Fonction Publique répondra avec un SIRH robuste présentant des tableaux de bord contenant toutes les données nécessaires de toutes les administrations algériennes. De même, pour résoudre des problématiques telles que le chômage des titulaires de doctorat, une cartographie nationale de la Fonction Publique est nécessaire, contenant des données sur les postes budgétaires vacants, les processus de recrutement, etc.

Ces exemples mettent en évidence l'importance du déploiement et de l'utilisation du SIRH à l'échelle nationale. Une administration dotée d'un outil numérique moderne peut mieux répondre aux besoins du gouvernement, gérer efficacement les problématiques et fournir des solutions réfléchies.

#### **1. Les parties prenantes dans le projet Système d'Information des Ressources Humaines**

- Direction Générale de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative ;
- Direction Générale du Budget ;
- Direction Générale de la Comptabilité ;
- DRH des départements ministériels ;
- Caisse Nationale des Assurés Sociaux ;
- Caisse Nationale des Retraites (CNR) ;
- Fond spécial des retraites (FSR).

## **2. Composition du projet Système d'Information des Ressources Humaines**

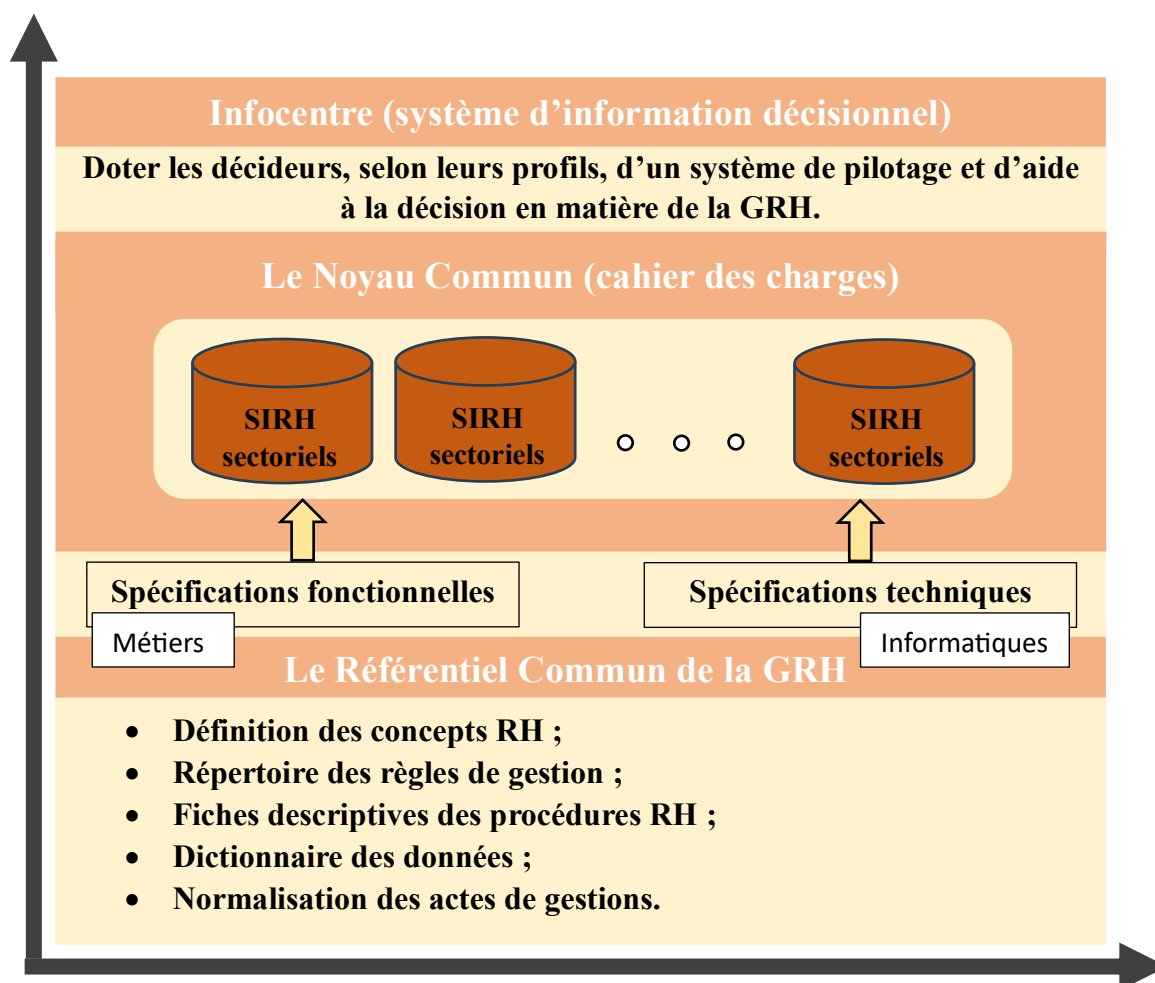
Le SIRH est constitué de trois (03) axes suivants :

**2.1. Le Référentiel Commun de la GRH :** Le référentiel commun de la GRH est un outil visant à uniformiser les concepts et définitions des procédures partagées par toutes les institutions et administrations publiques en matière de GRH. Il sert de langage commun pour faciliter la communication entre les acteurs du nouveau système. L'objectif de cet axe est de mettre à la disposition de l'ensemble des gestionnaires un guide unique, pratique et précis de la GRH, consultable en ligne et d'harmoniser des systèmes d'informations des différents secteurs, pour renforcer leur cohérence et leur interopérabilité et permettre, par la suite, une consolidation centrale des données.

**2.2. Le Noyau Commun :** Le "noyau SIRH commun" désigne l'ensemble des spécifications fonctionnelles (métiers) et techniques (informatiques) définies par les parties prenantes qui doivent être détaillées dans un cahier des charges. Ces spécifications serviront de base pour que chaque secteur puisse construire son propre SIRH. L'objectif est de réaliser des économies de temps et de moyens en mutualisant le développement ou l'acquisition d'une solution SIRH entre les différents secteurs. Celle-ci sera conforme aux spécifications définies dans le "noyau SIRH commun".

**2.3. L'Infocentre :** Le terme "infocentre" désigne l'ensemble des solutions informatiques telles que les systèmes de gestion de bases de données et les outils d'analyse. Son objectif est de fournir à chaque utilisateur, qu'il s'agisse de la DGFPPRA, de la DGB, de l'IAP, etc., toutes les informations et données nécessaires pour le contrôle, le pilotage et la prise de décision en matière de ressources humaines. L'idée est de mettre en place un infocentre national hébergé au Data Center de la DGFPPRA, afin de mettre à disposition des divers centres de décision tels que la Primature, la DGFPPRA, la DGB et les gestionnaires concernés, des indicateurs pertinents, des données cohérentes et des outils d'analyse performants. Ceci permettra d'une part l'élaboration de tableaux de bord décisionnels, et d'autre part de faciliter la prise de décision pertinente et opportune.

### 3. Schéma synoptique des axes du projet SIRH



Source : document interne « fiche de route du projet SIRH ».

**Figure (12) :** La cartographie illustrant les éléments du SIRH.

# **CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSIONS**

Dans ce dernier chapitre, nous allons mettre en pratique les notions théoriques développées précédemment dans le but d'exposer la relation de dépendance entre la modernisation des systèmes d'information et l'alignement stratégique qui en découle. La première section abordera les résultats obtenus lors des entretiens effectués. Ensuite, dans la deuxième section, nous discuterons ces résultats.

### **Section 01 : analyse des résultats**

Après avoir examiné diverses options, nous avons choisi le logiciel NVivo 14 comme l'outil le plus approprié pour notre étude en raison de ses fonctionnalités spécialisées dans l'analyse des données qualitatives.

Selon (CRESWELL, 2013), NVivo 14 est un logiciel d'analyse assistée par ordinateur qui permet aux chercheurs de stocker, coder et interpréter divers types de données qualitatives. Les principales fonctionnalités de NVivo 14 incluent l'importation et l'organisation de données variées, le codage des données par thèmes, la réalisation de requêtes pour identifier des modèles, la visualisation des données à travers des graphiques, et la prise de notes pour enregistrer les réflexions du chercheur. Bien que NVivo 14 soit un outil puissant pour gérer de grandes quantités de données qualitatives, Creswell rappelle que l'interprétation et le jugement du chercheur restent essentiels dans le processus d'analyse. (Voir annexe-C)

**Tableau (04) : Les résultats de l'axe 01.**

<b>Axe 01 : Alignement stratégique et systèmes d'information</b>	
<b>Nœuds</b>	<b>Réponses</b>
Définition de l'alignement stratégique et les critères de son évaluation	<p><b>1.1.A partir de là, on peut dire que notre objectif stratégique s'aligne parfaitement avec les objectifs globaux des pouvoirs publics, à savoir, l'inscription du projet dans le plan d'action du gouvernement.</b></p> <p><b>1.2.Quand on s'inscrit dans le cadre de la réalisation des actions inscrites dans le plan d'action du gouvernement, pour évaluer l'alignement stratégique de notre institution par rapport aux objectifs stratégiques des pouvoirs publics, le niveau de notre alignement stratégique est bon et les objectifs des pouvoirs publics sont atteints. Si ce projet ne se réalise pas dans les délais prévus, là je dis que l'alignement stratégique est moins bon/mauvais.</b></p>

	<p><b>2.1. L'alignement stratégique est la capacité à faire converger les investissements et les projets SI vers la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation.</b></p> <p><b>2.2. On utilise principalement une grille d'analyse mesurant le niveau d'intégration des SI dans les processus métiers clés et leur apport en termes de création de valeur.</b></p>
	<p><b>3.1. L'alignement stratégique consiste à garantir que les objectifs et les initiatives de l'institution sont en cohérence avec sa vision à long terme.</b></p> <p><b>3.2. Nous évaluons le niveau d'alignement en analysant la manière dont les projets et les investissements en systèmes d'information contribuent à la réalisation des objectifs stratégiques.</b></p>
	<p><b>4.1. L'alignement stratégique implique de synchroniser les objectifs et les actions de l'institution avec sa vision à long terme.</b></p> <p><b>4.2. Pour évaluer son niveau, nous utilisons des critères tels que la cohérence entre les objectifs stratégiques et les actions opérationnelles, la communication efficace des objectifs à tous les niveaux de l'organisation, et la capacité à mesurer les progrès réalisés vers les objectifs stratégiques.</b></p>
	<p><b>5.1. L'alignement stratégique consiste à s'assurer que les systèmes d'information et les technologies utilisées soutiennent efficacement la stratégie et les objectifs de l'organisation.</b></p> <p><b>5.2. Pour l'évaluer, nous analysons la contribution des SI aux priorités stratégiques, leur capacité à fournir les données nécessaires à la prise de décision, et leur flexibilité pour s'adapter aux évolutions organisationnelles.</b></p>
<p>La gouvernance des SI et son organisation</p>	<p><b>1.1. Bien-sûr il existe une approche de gouvernance des SI.</b></p> <p><b>1.2. Dans notre cas, ces entités sont au nombre de trois : une instance de gouvernance stratégique (pilotée par la Direction Générale de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative et présidée par le Directeur General de la Fonction Publique. Son rôle est de piloter et arbitrer la réalisation de ce projet), une instance de gouvernance intermédiaire (elle assure la coordination entre les</b></p>

différents départements ministériels et arbitre et solutionne les problèmes rencontrés dans l'opérationnel et l'organisationnel rapidement), et une instance de gouvernance opérationnelle (présente dans chaque département ministériel. Son rôle est de réaliser les SIRH sectoriels).

- 2.1. Oui bien sûr il existe une approche de gouvernance des SI.
- 2.2. Elle est organisée au niveau stratégique par les décideurs qui définissent les grandes orientations. Au niveau opérationnel, on a par exemple les sous directeurs qui gèrent le portefeuille de projets et coordonne les différentes structures métier et techniques impliquées.
- 2.3. Cette gouvernance permet d'assurer l'alignement en priorisant les initiatives SI en fonction de leur apport pour la stratégie.

- 3.1. Oui, nous avons une approche de gouvernance des SI.
- 3.2. La gouvernance du système d'information est organisée à travers un comité de pilotage composé de représentants des différentes parties prenantes de l'institution.
- 3.3. Ce comité assure que les décisions en matière de systèmes d'information sont alignées sur la stratégie globale de l'institution.

- 4.1. Nous avons une approche de gouvernance des SI.
- 4.2. Elle est organisée autour d'un comité de gouvernance composé de représentants des différentes parties prenantes de l'institution. Ce comité supervise la planification, le suivi et l'évaluation des initiatives liées aux systèmes d'information, garantissant ainsi leur alignement avec les objectifs stratégiques.

- 5.1. Oui, nous avons mis en place une gouvernance des systèmes d'information.
- 5.2. Pilotée par un comité dédié qui réunit les directions métiers et la DSI. Ce comité définit les orientations, priorise les projets SI en fonction de la stratégie, et assure le suivi de leur mise en œuvre pour garantir l'alignement continu.

1. Premièrement, on a des indicateurs au niveau stratégique, il est essentiel de mesurer le taux d'avancement des projets SI

<p>Les principaux indicateurs clés pour l'évaluation de l'efficacité des SI dans le cadre de l'alignement stratégique</p>	<p>stratégiques ainsi que le niveau de satisfaction des utilisateurs clés tels que les dirigeants et décideurs. Deuxièmement, on a des indicateurs au niveau opérationnel, comme la disponibilité des systèmes, les coûts d'exploitation et de maintenance ainsi que le niveau de sécurité et de conformité (gestion des risques, cybersécurité) fournissent des informations précieuses.</p>
	<p>2. Le taux d'avancement des projets SI stratégiques, le niveau de satisfaction des utilisateurs clés, le retour sur investissement des projets SI majeurs, ainsi que des indicateurs de performance opérationnelle (disponibilité, coûts, sécurité, etc.).</p>
	<p>3. Le degré d'utilisation des systèmes par les différentes unités, la satisfaction des utilisateurs, et la contribution des projets informatiques à la réalisation des objectifs stratégiques.</p>
	<p>4. Le taux d'utilisation des outils informatiques, la satisfaction des utilisateurs, la rapidité de réponse aux besoins métiers et la capacité à fournir des informations pertinentes pour la prise de décision.</p>
	<p>5. Il faut assurer l'existence de ces indicateurs tels que la satisfaction des utilisateurs, le délai de mise à disposition des données décisionnelles, et le respect des budgets et délais des projets SI majeurs.</p>

Source : élaboré par nous-même à l'aide de NVivo 14.

## 1. Interprétation du premier axe (01)

Cette question a été posée dans le but de voir le niveau de compréhension de l'alignement stratégique au sein de cette entité. Les interlocuteurs le perçoivent comme un moyen qui vise à garantir que la stratégie d'une organisation, ses objectifs à long terme et ses investissements en systèmes d'information sont harmonisés. Pour évaluer cet alignement, on examine divers critères : la contribution des projets SI à la création de valeur et aux priorités stratégiques, leur intégration aux processus clés, la convergence entre vision stratégique, objectifs opérationnels et actions concrètes, la communication des objectifs à tous les niveaux, la capacité à mesurer les progrès et la flexibilité des SI pour s'adapter aux évolutions.

La majorité des personnes interrogées affirment qu'il existe une approche de gouvernance des systèmes d'information (SI) au sein de leur organisation. En général, cette gouvernance est organisée autour de diverses instances ou comités :

- Une instance stratégique, qui définit les orientations et priorités en lien avec la stratégie globale de l'organisation. Elle est souvent pilotée par les hauts dirigeants.
- Une instance intermédiaire ou de coordination, qui fait le lien entre le stratégique et l'opérationnel, arbitre les problèmes et assure l'alignement.
- Une instance opérationnelle, présente au niveau des départements/entités, qui met en œuvre les projets SI.

En règle générale, les comités de gouvernance des systèmes d'information rassemblent des représentants des diverses parties prenantes (directions métiers, DSI, etc.).

Les interviewés abordent les mêmes indicateurs d'évaluation de l'efficacité des SI dans le cadre de l'alignement stratégique. Cela-dit, l'un des interlocuteurs les a classé en deux catégories principales :

- Indicateurs stratégiques :
  - Taux d'avancement des projets SI stratégiques/majeurs ;
  - Niveau de satisfaction des utilisateurs clés (dirigeants, décideurs) ;
  - Retour sur investissement des projets SI majeurs ;
  - Contribution des projets SI à la réalisation des objectifs stratégiques.
- Indicateurs opérationnels :
  - Disponibilité et taux d'utilisation des systèmes ;
  - Satisfaction des utilisateurs finaux ;
  - Coûts d'exploitation et de maintenance ;
  - Rapidité de réponse aux besoins métiers ;
  - Délais de mise à disposition des données décisionnelles ;
  - Respect des budgets et délais pour les projets ;
  - Niveau de sécurité, conformité et gestion des risques (cybersécurité).

**Tableau (05) : Les résultats de l'axe 02.**

<b>Axe 02 : Compréhension du SIRH</b>	
<b>Nœuds</b>	<b>Réponses</b>
Présentation du projet	<p><b>1. Le SIRH (Système d'Information des Ressources Humaines) est une initiative récente dirigée par la Direction des Systèmes d'Information de la Fonction Publique en vue de moderniser l'Administration Algérienne et de standardiser les SIRH déjà en place dans certaines. Il se compose de trois axes principaux :</b></p> <p><b>a) Le Référentiel Commun : Il vise à standardiser les concepts et procédures de la gestion des ressources humaines pour faciliter la communication entre les différentes entités publiques.</b></p> <p><b>b) Le noyau Commun : C'est un ensemble de spécifications fonctionnelles et techniques définies par les parties prenantes pour la construction des SIRH sectoriels, afin d'économiser du temps et des ressources en mutualisant le développement ou l'acquisition de solutions SIRH conformes aux spécifications communes.</b></p> <p><b>c) L'Infocentre : Il regroupe les solutions informatiques telles que les bases de données et les outils d'analyse pour fournir aux utilisateurs les informations nécessaires à la prise de décision en matière de ressources humaines. Notre projet phare est la mise en œuvre d'un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) moderne et intégré au niveau national pour gérer l'ensemble des processus RH de la fonction publique d'État.</b></p>
	<p><b>2. Notre projet phare est la mise en œuvre d'un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) moderne et intégré au niveau national pour gérer l'ensemble des processus RH de la fonction publique d'État.</b></p>
	<p><b>3. Notre projet consiste à mettre en place un système d'information RH intégré qui permettra de gérer l'ensemble des processus liés aux ressources humaines, depuis le recrutement jusqu'à la gestion des carrières et des compétences.</b></p>
	<p><b>4. Notre projet de système d'information RH vise à moderniser la gestion des ressources humaines au sein de l'administration en</b></p>

	<p>intégrant des outils informatiques pour la gestion des données de secteur RH à l'échelle national pour obtenir au final des tableaux de bord</p>
<p>Le rôle du SIRH</p>	<p>5. Notre projet phare est actuellement le déploiement d'un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) intégré et moderne à l'échelle nationale pour l'ensemble des administrations publiques algériennes.</p> <p>1. Le rôle du SIRH est de faciliter la gestion des ressources humaines au sein des administrations publiques, il permet aussi d'avoir une vue globale sur la ressource humaine dans la Fonction Publique Algérienne et il permet de donner aux décideurs les différentes informations et données qui leurs permettent de prendre la bonne décision rapidement.</p> <p>2. Le SIRH joue un rôle central en permettant d'aligner les programmes RH, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur les orientations stratégiques définies pour la fonction publique. Il facilite grandement de répondre à des échecs d'une manière rapide au niveau national.</p> <p>3. Le système d'information RH joue un rôle crucial dans la traduction de la stratégie institutionnelle en actions concrètes en matière de gestion des ressources humaines. Il permet de mettre en œuvre les politiques RH et d'évaluer leur impact sur la réalisation des objectifs stratégiques.</p> <p>4. Le système d'information RH revêt une importance capitale dans l'élaboration et la réalisation de la stratégie de l'institution. Il assure la convergence des objectifs RH avec les orientations stratégiques de l'organisation, tout en offrant des données analytiques essentielles pour évaluer les performances et orienter les décisions avec discernement.</p> <p>5. Ce SIRH joue un rôle très important. Il permet de disposer d'une vision à 360° des effectifs et compétences pour définir et mettre en œuvre la stratégie RH. Il fournit également les indicateurs clés pour</p>

	<p>évaluer l'atteinte des objectifs RH et l'impact sur la performance globale.</p>
<p>Le SIRH comme outil permettant l'alignement stratégique</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bien-sûr, cet outil converge vers un alignement stratégique.</li> <li>2. Oui, à condition qu'il soit conçu dès le départ dans une optique d'alignement stratégique et qu'il offre les fonctionnalités adéquates.</li> <li>3. Oui, le SIRH peut certainement être considéré comme un outil essentiel pour atteindre l'alignement stratégique dans les administrations algériennes, en permettant une gestion plus efficace et stratégique des ressources humaines.</li> <li>4. Oui, le SIRH peut être considéré comme un outil essentiel pour atteindre l'alignement stratégique dans les administrations algériennes en permettant une meilleure allocation des ressources humaines pour répondre aux objectifs stratégiques.</li> <li>5. Oui, le SIRH peut certainement contribuer à l'alignement stratégique global.</li> </ol>
<p>Les principaux modules et fonctionnalités du SIRH</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Parmi les modules ou les fonctionnalités que doit abriter le SIRH : le recrutement, la formation, la mobilité, la rémunération, la gestion des temps et des présences... etc.</li> <li>2. Le SIRH regroupe divers modules permettant de gérer efficacement les activités RH, tels que le recrutement, la formation, la mobilité, la rémunération et la gestion des temps et des présences.</li> <li>3. La gestion des compétences, la planification des effectifs, la formation et le développement professionnel, ainsi que la gestion de la performance.</li> <li>4. La gestion des compétences, la planification des effectifs, la gestion des performances, la formation et le développement, ainsi que des tableaux de bord et des rapports analytiques pour suivre les indicateurs de performance clés.</li> <li>5. Beh presque tous les modules RH tels que la formation, le recrutement, etc.</li> </ol>

Source : élaboré par nous-même à l'aide de NVivo 14.

## 2. Interprétation du deuxième axe (02)

En analysant les réponses recueillies, il est apparu que la plupart d'entre elles convergent vers une idée commune centrée sur le fait que le SIRH est un projet phare récent mené par la Direction des Systèmes d'Information de la Fonction Publique. Le SIRH a pour ambition de déployer un système d'information RH moderne et intégré à l'échelle nationale, permettant de gérer de bout en bout les processus RH clés.

Ce projet se structure autour de trois axes majeurs :

- Le Référentiel Commun : Vise à standardiser les concepts, procédures et terminologies RH pour faciliter la communication inter-administrations.
- Le Noyau Commun : Ensemble de spécifications fonctionnelles et techniques définies par les parties prenantes pour le développement harmonisé des SIRH sectoriels.
- L'Infocentre : Regroupe les solutions informatiques (bases de données, outils d'analyse) pour fournir aux utilisateurs les informations décisionnelles en matière de RH.

Selon les interviewés, le SIRH joue un rôle crucial dans l'alignement de la gestion des ressources humaines avec la stratégie globale de l'organisation. Ses principales missions sont :

- Harmoniser la gestion opérationnelle des processus RH au sein des administrations ;
- Fournir une vision d'ensemble et des données consolidées sur les effectifs et les compétences à l'échelle nationale ;
- Permettre la mise en œuvre concrète de la stratégie et des politiques RH définies au niveau institutionnel ;
- Produire des indicateurs et des analyses pour le pilotage stratégique des ressources humaines et l'évaluation de la performance RH ;
- Assurer la convergence et l'alignement entre les objectifs RH et les orientations stratégiques de l'organisation ;
- Apporter aux décideurs les données et informations pertinentes pour la prise de décision éclairée en matière de gestion des ressources humaines.

Tous les interviewés s'accordent à dire que le SIRH peut effectivement être un outil essentiel pour atteindre l'alignement stratégique au sein des administrations algériennes, à condition que certains prérequis soient remplis :

- Le SIRH doit être conçu dès le départ dans une optique d'alignement avec la stratégie globale de l'organisation ;
- Il doit offrir les fonctionnalités et les données adéquates pour permettre une gestion stratégique et efficace des ressources humaines ;

- Il permet une meilleure allocation et utilisation des ressources humaines en adéquation avec les objectifs stratégiques définis.

Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) doit être un outil complet et intégré, couvrant l'ensemble du cycle de gestion des ressources humaines, de la gestion opérationnelle à la stratégie globale de l'organisation. Il inclut des modules pour le recrutement, la formation, la mobilité, la rémunération, le suivi des temps et des présences, ainsi que des fonctionnalités pour la gestion prévisionnelle des compétences et des effectifs, l'évaluation des performances et le pilotage stratégique de la fonction RH. Il fournit également des tableaux de bord décisionnels, des rapports analytiques et des indicateurs clés de performance.

**Tableau (06) :** Les résultats de l'axe 03.

<b>Axe 03 : Contraintes organisationnelles et fonctionnelles</b>	
<b>Nœuds</b>	<b>Réponses</b>
Contraintes organisationnelles	<p><b>1. L'entité chargée des systèmes d'information au niveau des départements ministériels est disparate dans la fonction publique, donc il y'a une contrainte organisationnelle de taille. La contrainte principale est la disparité de l'organisation chargée des systèmes d'information au niveau des départements ministériels.</b></p> <p><b>Il n'y a pas de système normatif, ce qui a causé un grand problème de communication surtout par rapport à la prise de décision.</b></p>
	<p><b>2. Les principales contraintes organisationnelles rencontrées concernent la résistance au changement d'une partie des acteurs RH, ainsi que les défis de coordination entre les multiples entités administratives impliquées.</b></p>
	<p><b>3. La résistance au changement de la part des employés et des managers, ainsi que la nécessité de coordonner les différentes directions impliquées dans ce projet.</b></p>
	<p><b>4. La résistance au changement, les problèmes liés à la qualité des données, et la nécessité de former le personnel à l'utilisation des nouveaux systèmes.</b></p>

	<p>5. <b>La réticence de certains agents face au changement. On peut dire la mauvaise connexion entre les différentes directions au sein de la DGFPPRA.</b></p>
<p>Solutions aux contraintes organisationnelles</p>	<p>1. <b>Donc on a créé tout un dispositif des instances de gouvernance pour régler cette problématique. Donc en trouvant des solutions, on peut extrapoler la même configuration organisationnelle dans les systèmes d'information. Donc on va élever le niveau organisationnel de ce chargé de sécurité des systèmes d'information et régler notre problématique.</b></p> <p><b>Donc la solution est l'alignement du personnel chargé des systèmes d'information par le règlement des problèmes liés à la sécurité des systèmes d'information.</b></p> <hr/> <p>2. <b>Nous prévoyons un plan d'accompagnement au changement ambitieux : formations, communication, coaching des équipes, etc. Une gouvernance de projet rigoureuse est aussi essentielle.</b></p> <hr/> <p>3. <b>Mettre en place des programmes de formation et de sensibilisation, ainsi que des stratégies de communication efficaces pour expliquer les avantages du nouveau système.</b></p> <hr/> <p>4. <b>La sensibilisation et la formation des employés, l'implication des parties prenantes dès les premières étapes du projet, et l'amélioration continue des processus pour garantir la qualité des données.</b></p> <hr/> <p>5. <b>Nous menons d'importants efforts de communication, de formation et d'accompagnement au changement. Nous encourageons aussi la mobilité inter-administrations pour développer une culture de transversalité.</b></p>
<p>Contraintes fonctionnelles</p>	<p>1. <b>Donc l'inexistence d'une codification des relations fonctionnelles entre les différents départements ministériels et la Direction des Systèmes d'Information de la Direction Générale de la Fonction Publique va créer une contrainte de taille, ce projet ne peut pas avancer.</b></p>

	<p>2. La contrainte principale est que les différents départements ministériels n'ont pas la représentativité adéquate pour la mise en marche du projet, il y'a aussi comme contrainte l'instabilité du personnel affecté dans le projet.</p> <p>3. Le manque de définition claire des relations fonctionnelles entre la Direction des Systèmes d'Information de la Fonction Publique, qui chapeaute le projet, et les différents départements ministériels impliqués représente un obstacle majeur.</p> <p>D'une part, ils doivent être capables d'intégrer et de gérer de manière cohérente les informations provenant de différentes sources, telles que la paie, la programmation, le recrutement et la formation. D'autre part, les SIRH doivent respecter une réglementation stricte en matière de protection des données personnelles, de droit du travail, de santé et sécurité au travail, entre autres.</p> <p>4. Les systèmes d'information de gestion des ressources humaines sont confrontés à des contraintes fonctionnelles liées à la personnalisation et aux interfaces utilisateur.</p> <p>5. Adapter le SIRH pour répondre aux exigences spécifiques de chaque organisation constitue donc un enjeu majeur.</p> <p>La sécurité et la confidentialité des données représentent des contraintes fonctionnelles incontournables pour le SIRH.</p>
Solutions aux contraintes fonctionnelles	<p>1. L'adaptation fonctionnelle c'est de prévoir dans la gouvernance des comités opérationnelles pour permettre le déploiement, il doit y'avoir un vis-à-vis fonctionnel des différents départements ministériels. Cette instance est très importante à la gouvernance du projet.</p> <p>2. Mettre en place une gouvernance interministérielle formelle du projet, avec un cadre de collaboration défini et approuvé.</p> <p>3. Premièrement, un travail de paramétrage et de personnalisation du SIRH est nécessaire afin de l'adapter aux processus RH spécifiques de l'entreprise, de personnaliser les interfaces utilisateur selon les profils, et de configurer les règles et</p>

	<p>workflows conformément à la réglementation applicable. Deuxièmement, l'intégration du SIRH avec les autres systèmes de l'entreprise comme la paie, la gestion des temps ou les ERP est essentielle. Cela implique le développement de connecteurs et la mise en place de flux de données automatisés entre ces différents systèmes pour assurer un échange cohérent des informations.</p>
	<p>4. Dans le domaine de la gestion des compétences et de la formation, il peut s'avérer judicieux d'ajouter des fonctionnalités dédiées pour gérer les plans de développement des compétences des employés et d'intégrer un module complet de gestion de la formation, permettant l'inscription, le suivi et l'évaluation des formations.</p> <p>Cela passe par le développement de tableaux de bord RH pour le pilotage et le suivi d'indicateurs clés, l'amélioration des fonctions d'analyse des données RH (effectifs, turnover, absentéisme, etc.), ainsi que la possibilité de générer des rapports RH personnalisés répondant aux besoins spécifiques de l'entreprise.</p>
	<p>5. Pour répondre aux nouveaux modes de travail, le développement d'une version mobile du SIRH et la possibilité d'un accès sécurisé à distance pour les employés et les managers s'imposent. L'assistance aux utilisateurs, via un système d'aide en ligne, des tutoriels et des formations adaptées, facilitera l'adoption et l'utilisation optimale du SIRH par les différents profils.</p>
<p>Contraintes techniques, budgétaires, et en matière de compétences</p>	<p>1. Par rapport aux contraintes techniques, nous avons un déficit énorme en matière de ressources humaines numériques, donc il nous faut plusieurs spécialités pour assurer la bonne conduite de ce projet dans le métier de la sécurité, l'ingénierie des systèmes d'information, la gestion des projets...etc.</p> <p>On a un manque considérable dans la ressource humaine.</p> <p>Il faut comprendre que la principale contrainte n'est pas le SIRH en lui-même, c'est l'harmonie et l'orchestration de ce</p>

projet national pour faire une remonté de données au bon moment en présentant les tableaux de bord aux décideurs pour pouvoir prendre la bonne décision. Il faut un bon top management.

On avait une contrainte budgétaire mais actuellement on peut dégager les ressources financières nécessaires pour la réalisation de ce projet.

2. Par rapport au budget pour le moment il n'y a pas des contraintes car c'est un projet qui est financé par l'Etat. Et on a aussi un manque de compétence.

3. La disponibilité des ressources informatiques nécessaires, les coûts de mise en œuvre et de maintenance du système, ainsi que la nécessité de former le personnel à l'utilisation du nouveau système.

4. Je ne vois pas qu'il y'a des contraintes de ce genre car le gouvernement soutient ce projet dès le départ surtout dans le côté budgétaire.

5. Les budgets limités pour ces projets d'envergure, bien que ce problème soit presque réglé cette année, le manque de ressources humaines qualifiées dans certains domaines, et le niveau de maturité technologique encore hétérogène entre administrations.

Source : élaboré par nous-même à l'aide de NVivo 14.

### 3. Interprétation du troisième axe (03)

D'après le tableau, plusieurs contraintes sont présentes dans le projet de mise en œuvre du Système d'Information de Gestion des Ressources Humaines (SIRH), telles que des contraintes organisationnelles, fonctionnelles, techniques, budgétaires et en matière de compétences.

Le déploiement du Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) fait face à plusieurs contraintes organisationnelles majeures. La résistance au changement des employés, managers et acteurs RH constitue un frein important. La coordination entre les multiples administrations au sein de la DGFPPRA impliquées et l'absence d'harmonisation des systèmes d'information représentent également des défis organisationnels. Enfin, la qualité insuffisante des données RH existantes doit être traitée en amont. Pour faire face à ces défis, des

recommandations sont proposées comme la communication, la formation, l'accompagnement au changement et une gouvernance de projet rigoureuse.

La contrainte majeure soulevée est le manque de définition claire des relations fonctionnelles entre la Direction des Systèmes d'Information de la Fonction Publique, qui chapeaute le projet, et les différents départements ministériels impliqués. Cette absence de codification des rôles, responsabilités et circuits de collaboration entre les parties prenantes représente un obstacle important à la mise en œuvre coordonnée du projet. La personnalisation du SIRH pour répondre aux exigences et spécificités de chaque organisation, ainsi que la prise en compte des interfaces utilisateur adaptées, sont également citées comme des défis fonctionnels à relever.

Enfin, la sécurité et la confidentialité des données RH sensibles apparaissent comme des contraintes fonctionnelles incontournables pour la conception et le déploiement du SIRH. En ce qui concerne les limitations fonctionnelles, différentes options sont suggérées telles que la configuration du SIRH, l'intégration avec d'autres systèmes, l'amélioration des tableaux de bord et de l'analyse des données RH...etc.

Concernant les contraintes techniques, budgétaires et de compétences, il est conseillé de faire appel à des personnes qualifiées et de former le personnel déjà en place, mais il est aussi recommandé de coordonner et de structurer le projet national, de faire face aux contraintes budgétaires malgré le soutien de l'État et de prendre en compte la différence de niveau de maturité technologique entre les différentes administrations.

**Tableau (07) : les résultats de l'axe 04.**

<b>Axe 04 : perspectives d'amélioration</b>	
<b>Nœuds</b>	<b>Réponses</b>
Les tendances technologiques émergentes.	<b>1. On a l'intelligence artificielle, le big data, la réalité augmentée, l'informatique quantique...etc.</b>
	<b>2. L'intelligence artificielle, l'analyse de données massives, les assistants virtuels et la robotisation des processus métier auront un impact significatif.</b>
	<b>3. L'intelligence artificielle, l'analyse et le cloud computing pourraient avoir un impact majeur sur le rôle du système d'information dans l'alignement stratégique, en offrant de nouvelles possibilités d'automatisation et d'analyse des données.</b>
	<b>4. L'intelligence artificielle, Elle ouvre la voie à des prises de décision plus rapides et plus éclairées.</b>

	<p>5. L'intelligence artificielle, le cloud, l'analyse de données, et même la robotisation des tâches administratives auront un impact considérable, en permettant une automatisation plus poussée des processus, une utilisation plus efficace des données, et une optimisation des ressources humaines vers des tâches à plus forte valeur ajoutée.</p>
<p>L'évolution envisagée du rôle du SI à l'ère de la transformation numérique et technologique.</p>	<p>1. Elle a un rôle prépondérant. Si on arrive à présenter des plateformes numériques en matière de système d'information, on aura contribué dans la transformation numérique.</p> <p>2. Je vois le rôle du système d'information évoluer d'un simple outil transactionnel à un véritable catalyseur de l'innovation et de la transformation.</p> <p>3. Le rôle du système d'information au sein de notre institution continuera à évoluer pour devenir un véritable moteur de l'innovation et de l'efficacité opérationnelle, en soutenant la prise de décision stratégique et en facilitant la collaboration entre les différentes parties prenantes.</p> <p>4. Nous envisageons que le système d'information deviendra un pilier central de notre institution à l'ère de la transformation numérique, en favorisant l'innovation, la sécurité, la collaboration et l'agilité pour atteindre nos objectifs stratégiques dans un environnement en constante évolution.</p> <p>5. Au temps numérique, le rôle du SI va devenir encore plus stratégique et central, en tant que facilitateur et accélérateur de la transformation de nos organisations. Le SI devra apporter agilité, efficacité et pilotage renforcé pour faire face aux multiples défis à venir.</p>
<p>Commentaires supplémentaires.</p>	<p>1. Je pense qu'on a fait le tour et qu'on a parlé de tout.</p> <p>2. Pour conclure, je dirais que l'alignement stratégique est une préoccupation constante qui nécessite une gouvernance rigoureuse des SI et une étroite collaboration entre les métiers et la fonction IT. Le SIRH est un élément clé qui permettra aux organisations de tirer parti de leur capital humain pour réaliser</p>

	<b>leurs ambitions stratégiques, surtout à l'ère des bouleversements technologiques actuels.</b>
	<b>3. Non je n'ai pas de commentaire car on a tout dit à partir des questions précédentes.</b>
	<b>4. J'espère bien que j'ai touché tous les points essentiels et je vous bon courage et bonne continuation.</b>
	<b>5. Je dirais qu'aligner le système d'information sur la stratégie de notre institution est un prérequis indispensable mais aussi un défi permanent auquel nous devons sans cesse nous adapter. Les technologies évoluent vite et ouvrent de nouvelles perspectives que nous devons saisir pour moderniser nos organisations publiques.</b>

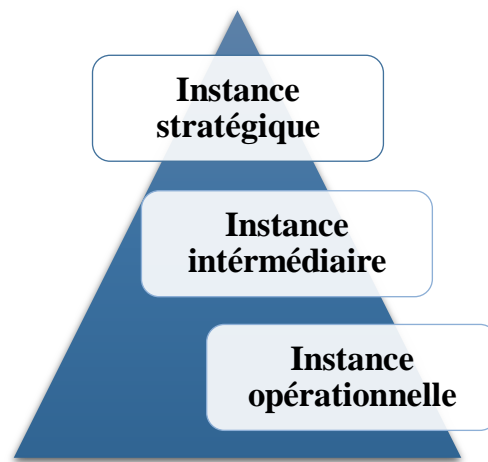
Source : élaboré par nous-même à l'aide de NVivo 14.

#### **4. Interprétation du quatrième axe (04)**

Selon le tableau, l'axe « Perspectives d'amélioration » traite de deux sujets principaux. Le premier aborde les nouvelles tendances technologiques, comme l'intelligence artificielle, le big data, la robotisation des processus...etc. On considère que ces technologies ont un impact considérable, car elles favorisent une automatisation plus importante, une prise de décision améliorée, une optimisation des ressources et de nouvelles opportunités d'analyse des données. Le deuxième quant à lui, aborde l'évolution prévue du rôle du système d'information à l'ère de la digitalisation et de la technologie. D'après les réponses, le rôle du système d'information doit augmenter afin de devenir un moteur de la transformation numérique et un élément clé de la stratégie des organisations. La collaboration, l'agilité et l'efficacité opérationnelle sont favorisées par le système d'information, tout en soutenant la prise de décision stratégique. Il y a également quelques commentaires supplémentaires, tels que l'importance de l'alignement stratégique entre le SI et les objectifs de l'organisation, ainsi que la nécessité d'une gouvernance rigoureuse des SI et d'une étroite collaboration entre les métiers et la fonction IT.

## Section 02 : Discussion des résultats

Les entretiens menés avec les membres du groupe de pilotage ont souligné l'importance cruciale d'une gouvernance des systèmes d'information pour garantir un alignement sur la stratégie de l'organisation. Il en ressort clairement qu'aucun projet lié aux systèmes d'information ne peut être lancé sans la mise en place préalable d'une gouvernance adaptée, organisée d'une manière pyramidale. Selon l'article cité dans notre revue de littérature, (KOUNAIDI & BOULAFDOUR, 2018) ont traité une problématique pertinente qui consiste en la gestion des SI en termes d'alignement stratégique, où il se sont basés sur les trois niveaux mentionnés par nos interlocuteurs, confirmant que ces trois instances sont le pilier d'une bonne gouvernance.



Source : élaborée par nous-même.

**Figure (13) :** L'organisation de la gouvernance.

Lors des entretiens, tous les participants ont exprimé une compréhension similaire du concept d'alignement stratégique. Ils ont souligné leur pleine conscience de la nécessité d'aligner la stratégie des systèmes d'information sur les orientations stratégiques globales de l'organisation. Selon eux, cette pratique fait partie intégrante de la gestion quotidienne de la fonction systèmes d'information qui doit être assurée selon des critères d'évaluation bien précis.

Pour répondre initialement à notre question de recherche, la modernisation des systèmes d'information repose sur une stratégie des SI établie par une entité de gouvernance lors du lancement d'un projet SI. En effet, la modernisation d'un système d'information peut jouer un rôle crucial dans l'alignement stratégique en permettant à l'organisme de tirer pleinement parti des avantages du numérique pour atteindre ses objectifs stratégiques. Toutefois, il est essentiel que cette modernisation soit entreprise de manière réfléchie et en accord avec la stratégie globale de l'organisme.

- Pour justifier l'efficacité du système d'information en termes d'alignement stratégique, autrement dit, Pour mesurer l'efficacité de la modernisation des systèmes d'information, il

existe plusieurs indicateurs clés mentionnés par nos interlocuteurs tels que : le taux d'avancement des projets SI stratégiques/majeurs, le niveau de satisfaction des utilisateurs clés (dirigeants, décideurs), La contribution des projets SI à la réalisation des objectifs stratégiques, la disponibilité et taux d'utilisation des systèmes, la rapidité de réponse aux besoins métiers , les délais de mise à disposition des données décisionnelles , le respect des budgets et délais pour les projets, le niveau de sécurité et la conformité et gestion des risques (cybersécurité). Ces indicateurs peuvent être mesurés à l'aide d'outils de surveillance et de suivi appropriés, tels que des tableaux de bord et des rapports de gestion. Il est important de les suivre régulièrement pour évaluer l'efficacité de la modernisation des systèmes d'information et prendre les mesures correctives nécessaires si besoin.

Dans le cadre de notre discussion, nous avons choisi d'analyser une étude empirique portant sur l'implantation d'un nouveau Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH). Ce projet vise à améliorer la gestion des ressources humaines au sein des administrations publiques en centralisant et traitant les données RH à l'échelle nationale grâce à des outils informatiques. L'objectif final est de générer des tableaux de bord fournissant une vue d'ensemble et des indicateurs clés pour une meilleure prise de décision.

Pour notre étude, nous avons opté pour l'utilisation du modèle d'alignement stratégique (SAM). Selon ce modèle, le SIRH s'inscrit dans la stratégie des systèmes d'information de l'organisation, puisqu'il intègre un nouveau système d'information dans le domaine des ressources humaines. D'après nos interlocuteurs, contrairement à une perception simpliste, ce SIRH va au-delà d'un simple système de gestion des ressources humaines traditionnel. Cette modernisation du système d'information impacte les trois stratégies de la manière suivante :

- L'intégration du SIRH aura un impact sur la stratégie globale de l'organisation, qui est déjà alignée stratégiquement étant donné que le projet est inclus dans le plan d'action gouvernemental.
- Puisqu'un nouveau système sera intégré, de nouveaux logiciels et plateformes seront développés pour harmoniser l'ensemble des modules et fonctionnalités des SIRH sectoriels. On peut donc affirmer que le projet est aligné avec la stratégie de l'infrastructure des systèmes d'information.
- Bien que le SIRH soit soumis à la réglementation interne de l'organisation et que la direction des systèmes d'information participe à sa réalisation, il ne s'agit pas d'un projet destiné uniquement à la DSI, mais à l'ensemble des administrations algériennes, puisqu'il vise à centraliser les processus métiers RH. Cependant, lors des entretiens, nous avons constaté l'existence de contraintes organisationnelles, telles que l'absence de coordination entre les



# **CONCLUSION**

L'objectif de cette recherche était de démontrer que la modernisation du système d'information peut assurer un alignement stratégique, en vue d'atteindre les objectifs organisationnels de manière efficace et performante.

Notre étude de cas était la Direction Générale de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative, qui est actuellement en cours de modernisation de son Système d'Information de Ressources Humaines (SIRH). Pour mener à bien cette étude, nous avons adopté une approche qualitative à l'aide d'entretiens auprès de cinq (5) responsables de la DSI.

Dans le cadre théorique, nous avons réussi à mettre en évidence les différents concepts clés de notre sujet, qui sont l'alignement stratégique, le système d'information, ainsi que la relation entre les deux. Pour ce qui est de notre cadre pratique, nous avons pu affirmer notre question de recherche par le biais du cas du SIRH.

Les résultats que nous avons obtenus au travers de cette étude nous confirment que la modernisation du système d'information permet d'assurer une cohérence et une harmonisation entre le déploiement des technologies numériques et la réalisation des objectifs stratégiques établis par le gouvernement. En d'autres termes, cette modernisation favorise un alignement adéquat entre les outils numériques mis en place et l'atteinte des buts fixés au niveau gouvernemental. Bien que le système d'information des ressources humaines (SIRH) puisse être considéré comme un levier d'alignement stratégique, car il permet une cohérence entre la stratégie globale de l'organisation, la stratégie des systèmes d'information et la stratégie de l'infrastructure des systèmes d'information, il ne peut pas à lui seul assurer un alignement stratégique complet notamment sur l'aspect organisationnel. En effet, chaque organisation possède son propre cadre et ses propres spécificités, ce qui signifie que le SIRH ne peut pas se substituer entièrement aux ajustements et adaptations nécessaires au sein de chaque structure organisationnelle distincte.

Pour une amélioration et une adaptation de l'aspect fonctionnel de notre travail, nous avons formulé un certain nombre de suggestions à la DGFPPRA, à savoir :

- Impliquer dès le départ l'ensemble des parties prenantes (RH, directions métiers, informatique, etc.) dans la conception et le déploiement du SIRH pour garantir son adhésion et son adéquation avec les besoins réels ;
- Pour assurer la pérennité de l'organisation, il est primordial que les managers fassent preuve d'agilité et de capacité d'adaptation rapide face aux changements internes, et donc mettre en place un programme de formation et d'accompagnement au changement à destination des utilisateurs finaux pour faciliter l'appropriation des nouveaux outils ;

- Il est essentiel de tirer parti des nouvelles tendances technologiques telles que l'intelligence artificielle, le big data et l'automatisation des processus. Ces technologies favorisent une automatisation accrue, une prise de décision améliorée, une optimisation des ressources et de nouvelles opportunités d'analyse des données.

Comme tout travail de recherche, le nôtre s'est confronté à certaines limites qui méritent d'être signalés :

- Pour la recherche de lieu de stage, nous avons perdu du temps au début dans la recherche d'un lieu de stage convenable qui corresponde exactement à notre thématique ;
- La contrainte temps qui nous a empêché de mieux élaborer notre travail de recherche ;
- La difficulté de comprendre notre sujet d'étude par les interviewés.

Enfin perspective d'enrichissement de notre travail, nous proposons les pistes de recherches suivantes :

- Notre approche essentiellement qualitative à travers les entretiens bénéficierait d'être étayée par des données quantitatives, offrant ainsi une perspective plus globale sur la question ;
- Les conclusions tirées reposent sur des évaluations internes et gagneraient à être validées par des sources externes ou comparées à des données de référence, permettant d'avoir une vision plus complète et approfondie du sujet.

# **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

ABDELOUAHED, & MEZHOUD. (2019). évaluation de maturité d’alignement stratégique des technologies d’information et des métiers –cas entreprise populaire de Skikda- .

ALAMI. (2019). système d'information et base de donnée .

ANGOT. (1998). *Système d'information de l'entreprise, analyse théorique des flux d'information des cas pratiques.* .

AVILA, GALINDO-MORENO, SOEHREN, MISCH, MORELLI, & WANG. (2009). novel decision-making process for tooth retention or extraction.

BARNEY. (1991). The Resource-Based View of the Firm.

BENBASSAT, & REICH. (1996). Measuring the Linkage Between Business and Information Technology Objectives.

BENDAHHANE, AKRICH, EL BETTIOUI, & ABDELKHALIK. (2023). Impact de l’alignement stratégique et de la culture digitale sur la réussite de la transformation digitale au sein de l’organisation publique Marocaine.

BENHAMMOU, BOUAZIZ, & KOHLY. (2024). De la Gouvernance des Systèmes d’Information à la Performance des Organisations .

BENYOUNES. (2015). les systèmes d’information : un atout concurrentiel pour l’entreprise.

BERDUGO, JEAN, & MAHL. (2002). *Guide de management des systèmes d'information.*

BHAGAT, & BLACK. (2001). *Corporate Governance and Corporate Performance.*

BILET, GUERRIN, & LIOTTER. (2013). *management des systèmes d'information.* France: Eyrols.

BOULAFDOUR, & MAZOUZ. (2019). l’alignement stratégique des systèmes d’information : mesure de maturité des organisations du secteur public au Maroc.

BOUSSAY, TALEA, OKAR, CHROUQUI, & CHOUKI. (2015). La gouvernance des systèmes d’information et son impact sur les organisations.

CARPENTIER. (2010). *La gouvernance du système d'information dans.* France: ENI.

CIGREF. (2002). *alignement stratégique du système d'information.*

CLAUDEPIERRE. (2010). Conceptualisation de la Gouvernance des Systèmes d’Information : Structure et Démarche pour la Construction des Systèmes d’Information de Gouvernance.

CRESWELL. (2013). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches.

DEYREUX. (2004). *Le système d'information : nouvel outil de stratégie .* Dunod.

DJEBIRET. (2024). The Duality Of Hris Strategic Alignment: Individual Performance Determinant Study On A Range Of Economic Firms In The State Of Biskra.

EL QASMI. (2023). L'Alignement Stratégique du Système d'Information.

FREDERIC. (2005). *IT gouvernance : maitrise d'un système d'information*. Dunod.

GAVARD-PERRET, GOTTLAND, HAON, & JOLIBERT. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de la gestion*.

GILLET,M, & GILLET,L. (2010). *SIRH : Système d'information des ressources humaines*.

HENDERSON, & CLARK. (1990). Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly*.

K, L., & L,LAUDON. (2010). *Management des systèmes d'information*.

KABBAJ, & ALIOUAT. (2019). Les banques émergentes à l'ère du 4.0 : l'alignement stratégique nécessaire des systèmes d'information pour une meilleure performance (cas du Maroc).

KATHLEEN, & DEWALT. (2002). *Participant observation : a guide for fieldworkers*.

KENNETH. (1971). *Historical Evolution of Strategic Management*.

KHALIFA, M. A. (2016). The Impact Of Strategic Alignment On The Performance Of Public Organisation.

KOUNAIDI, & BOULAFDOUR. (2018). La gouvernance des systèmes d'information au Maroc : une étude empirique.

LAAJAJ, BELAKOUIRI, & RIGAR. (2022). Contribution de la gouvernance du système d'information à la performance du système de contrôle de gestion dans les entreprises de BTP : approche par étude de cas multiples.

LAWLER, & GALBRAITH. (1997). *Organizational effectiveness: a multicomponent approach*.

LAWRENCE, & ROUSH. (1967). *Théorie de la contingence des organisations*.

LECOMPTE, & SCHENSUL. (1999). Applying Ethnographic Research Methods in Library and Information Settings.

LINCOLN. (1995). Emerging Criteria for Quality in Qualitative and Interpretive Research.

LUFTMAN, LEWIS, & OLDACH. (1993). Transforming the Enterprise : the alignment of business and information business strategies. *IBM systems journal*.

LUFTMAN.J. (2000). Assessing Business-IT Alignment Maturity,Communication d' AIS.

MEBREK. (2008). Outils d'aide à la décision basés sur la simulation pour la logistique hospitalière, application à un nouvel hôpital.

MOKHTARI. (2017 ). L'Alignement Stratégique Des Systèmes d'Information Déterminant de la Performance Organisationnelle des Entreprises Algérienne .

MORTON. (1991). *The corporation of the 1990s: Information technology and organizational transformation*.

N'DA. (2015). *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines - Réussir sthèse, son mémoire de master ou professionnel.*

NOIREAUX, & RALET. (2019). Difficultés des canaux de distribution alimentaire en territoire rural : l'importance du leader.

OLIVO, LASERNA, CUENCA, FOWLER, NATES, SPRUNG, & O'CONNELL(2020)Pain management during the withholding and withdrawal of life support in critically ill patients at the end-of-life: a systematic review and meta-analysis.

OUAJDOUNI, BOUBKER, & KHALID. (2020). Transformation Digitale dl'Administration Publique au Maroc. *The Neces European Scientific Journal.*

PORTER. (1996). *What is Strategy. Harvard Business Review.*

PREVOST, & ROY. (2015). *Les approches qualitatives en gestion.*

REICH, & BENBASAT. (2000). Factors That Influence the Social Dimension of Alignment Between Business and Information Technology Objectives.

REIX, FALLERY, KALIKA, & ROWE. (2016). *Systèmes d'information et management des organisations.*

SIMS, WONG, BANA, & WINKLER. (2013). *Supporting soldier and family quality of life research for policy decisionmaking.*

TAYLOR, & BOGDAN. (1984). Introduction to Qualitative Research Method: A Phenomenological Approach to the Social Sciences.

THIETART, ALLARD-POESI, ANGOT, BAUMARD, BLANC, CARTIER, . . . EHLINGER. (2014). *Méthodes de recherche en management.*

VOLLE. (2002). le système d'information et la stratégie de l'entreprise. Récupéré sur [www.volle.com](http://www.volle.com)

VON. (1984). *An introduction to radical constructivism.*

ZEMMOUCHI-GHOMARI. (2018). *Introduction au monde des systèmes d'information.*

# **ANNEXES**

**ANNEXE A-**  
**GUIDE D'ENTRETIEN**

**République Algérienne démocratique et populaire**  
**Ecole Nationale Supérieure de Management**  
**Gouvernement Electronique**



**Guide d'entretien**

<b>Contact</b>	<p>Bonjour M, X, nous sommes ABBASI Yasmine et BOUNATIRO Hamida Hasnaa, des étudiantes en M2 en Management E-gouvernement à l'École Nationale Supérieure de Management qui se situe au pôle universitaire de Koléa.</p> <p>Nous sollicitons respectueusement votre collaboration en vous priant de bien vouloir répondre à nos questions. Par ailleurs, nous tenons à vous assurer que les informations que vous nous fournirez seront utilisées à des fins scientifiques et pédagogiques. Nous vous garantissons également que cet entretien sera anonyme, et que toute information transmise restera confidentielle. Nous vous exprimons notre profonde gratitude pour le temps précieux que vous voudrez bien nous accorder.</p>
<b>Objectif</b>	<p>Nous sommes sur le point de terminer nos études par l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle ayant pour thème « Alignement Stratégique et Systèmes d'information » dont l'objectif principal est de savoir si la modernisation d'un système d'information contribue à assurer un alignement stratégique entre le déploiement du numérique et la réalisation des objectifs de l'organisme.</p>
<b>Questions</b>	<p><b><u>Introduction :</u></b></p> <p>1- Quel est votre fonction actuelle au sein de votre institution ?</p> <p><b><u>Alignement stratégiques et systèmes d'information :</u></b></p> <p>2- Comment définiriez-vous l'alignement stratégique et quels critères utilisez-vous pour évaluer son niveau au sein de votre institution ?</p> <p>3- Existe-t-il une approche de gouvernance des SI ? Si oui, Comment la gouvernance du système d'information est-elle organisée au sein de votre organisation et comment contribue-t-elle à assurer l'alignement stratégique ?</p>

4- Quels sont les principaux indicateurs clés que vous utilisez pour évaluer l'efficacité du système d'information dans le cadre de l'alignement stratégique ?

**Compréhension du SIRH :**

5- Pouvez-vous nous présenter brièvement votre projet ?

6- Quel rôle joue le système d'information RH dans la définition, la mise en œuvre et l'évaluation de la stratégie de votre institution ?

7- Pensez-vous que le SIRH peut être considéré comme un outil qui permet d'atteindre l'alignement stratégique global des administrations algériennes ?

8- Quels sont les principaux modules et fonctionnalités à intégrer dans le SIRH pour qu'il serve d'outil d'alignement dans les différentes administrations publiques ?

9- Comment mesurez-vous l'impact du système d'information RH sur la performance de votre institution et sur la réalisation de sa stratégie ou de ses objectifs stratégiques ?

**Contraintes organisationnelles et fonctionnelles :**

10- Quelles sont les principales contraintes organisationnelles que vous rencontrez lors du déploiement et de l'utilisation du SIRH ?

11- Quelles solutions envisagez-vous pour surmonter ces contraintes organisationnelles ?

12- Quelles sont les principales contraintes fonctionnelles susceptibles d'apparaître avec le SIRH ?

13- Quelles adaptations ou améliorations fonctionnelles seraient nécessaires pour optimiser le déploiement du SIRH ?

14- Quelles sont les potentielles contraintes techniques, budgétaires ou en matière de compétences à prendre en compte ?

**Perspectives d'amélioration :**

15- Quelles sont les tendances technologiques émergentes qui, selon vous, pourraient avoir un impact majeur sur le rôle du système d'information dans l'alignement stratégique ?

	16- Comment envisagez-vous l'évolution du rôle du système d'information au sein de votre institution à l'ère de la transformation numérique et de transformation technologique ?
<b>Clôtures</b>	On vous remercie pour votre participation et votre précieuse contribution, Monsieur X. Avez-vous d'autres éléments à partager sur le sujet que nous avons abordé ?

**Source** : élaboré par nous-même.

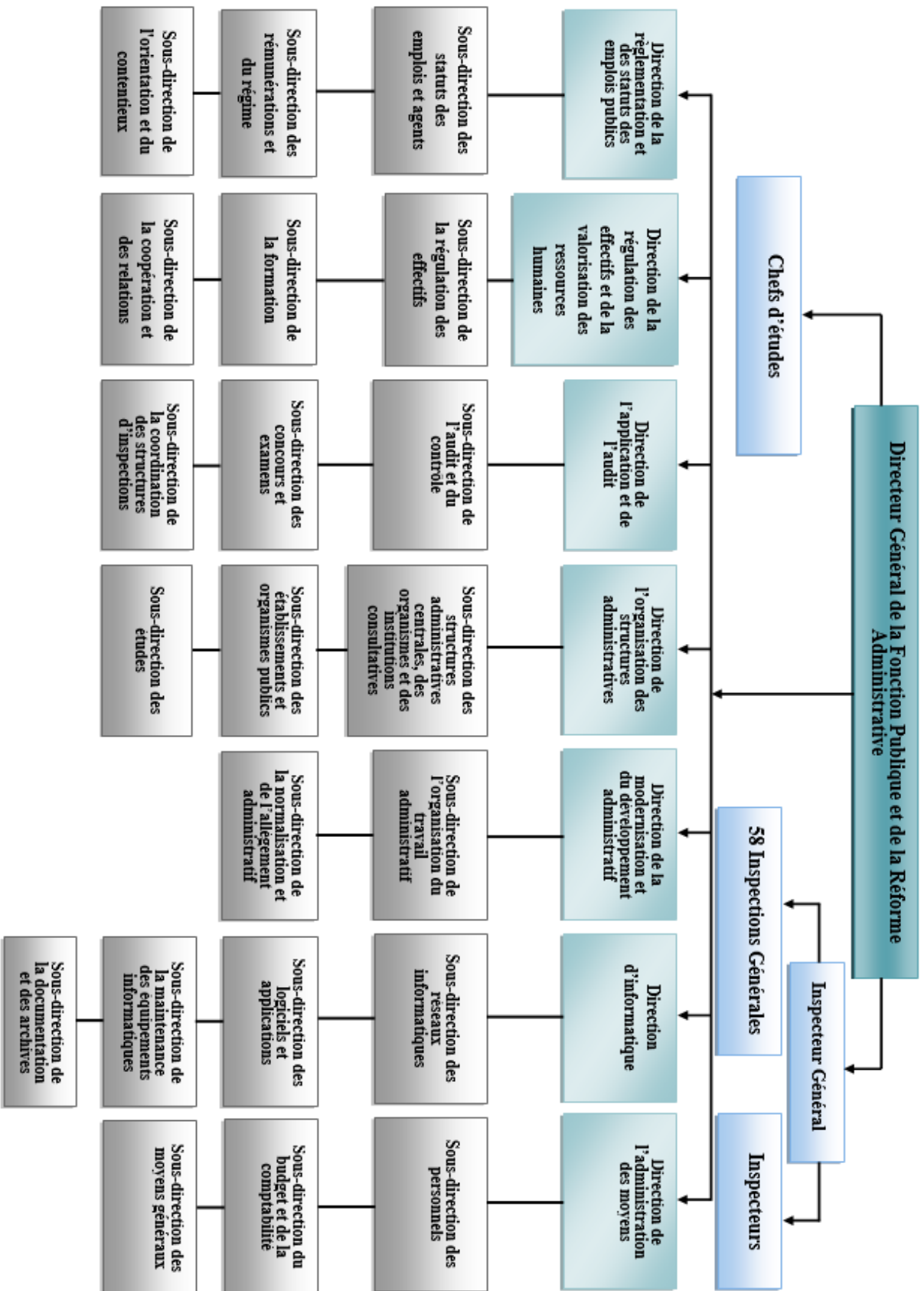
**ANNEXE B-**

**L'ORGANIGRAMME DE LA**

**DIRECTION GÉNÉRALE DE LA**

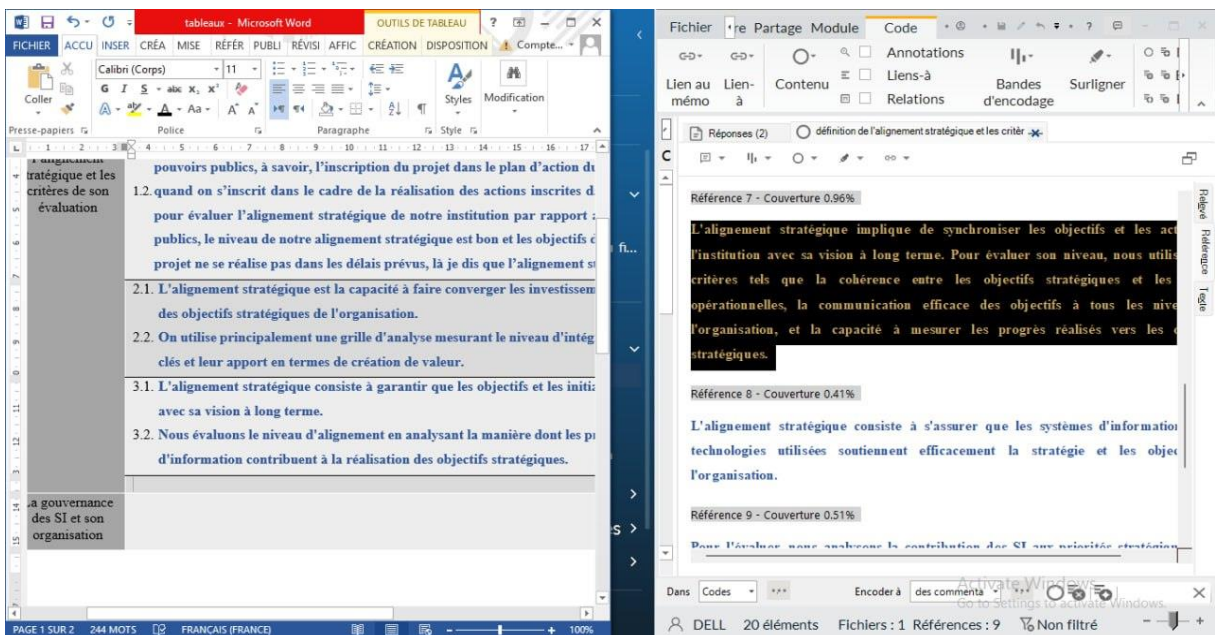
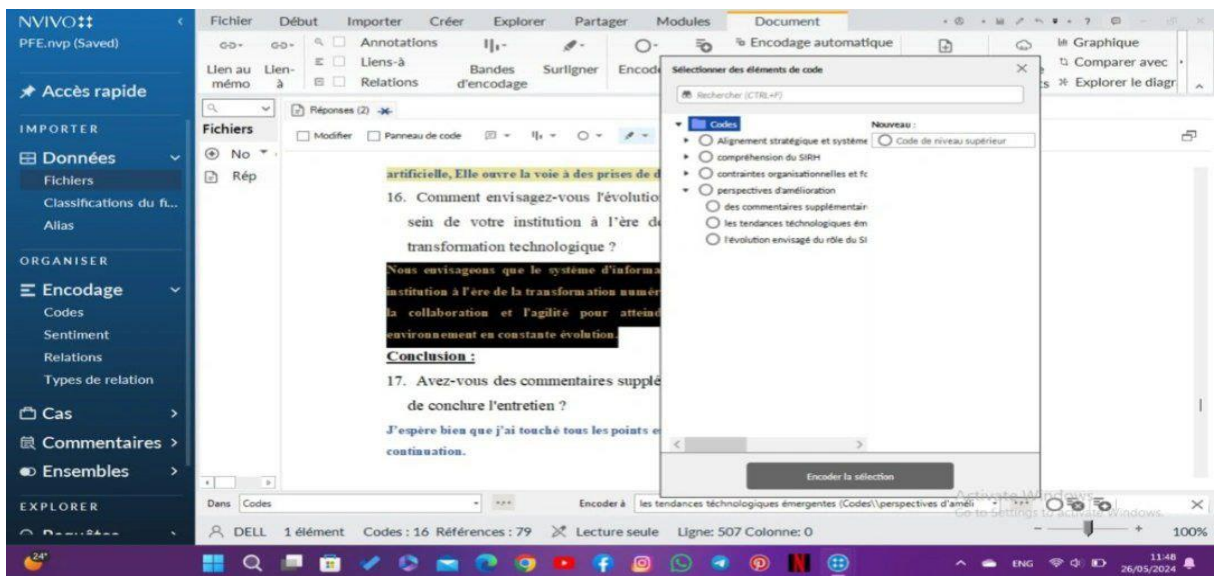
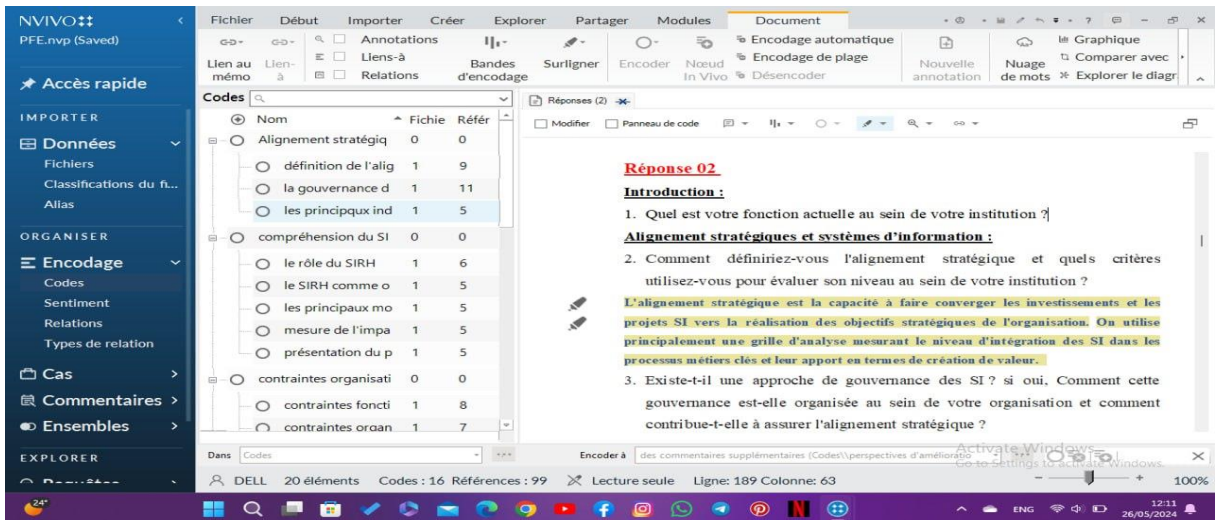
**FONCTION PUBLIQUE ET DE LA**

**RÉFORME ADMINISTRATIVE**



Source : document interne.

**ANNEXE C-**  
**REPRÉSENTATION DE NVIVO**



Source : démonstration à l'aide de NVivo 14

