

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت
القلية

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Master professionnel en « Management
Stratégique et Systèmes d'Information »

Le rôle de système d'information dans la stratégie de l'entreprise

CAS : CONDOR ELECTRONICS

Élaboré par :

SERAI Mohammed Amir Islam

GUICHI Abdelhakim

Membres de jury :

- Président : ZEROUTI Messaoud
- Encadreur : TOUMI AMARA Djamila
- Examineur : MOHAMED EL HADJ Leila

Juin 2022

RESUME

Le concept d'alignement de la stratégie des systèmes d'information regroupe deux axes principaux, à savoir : la stratégie des systèmes d'information et la stratégie d'entreprise selon l'environnement. L'objectif principal de cette étude est de mettre en évidence le rôle du système d'information sur la stratégie globale de l'entreprise selon l'environnement de travail et l'alignement stratégique comme étant un élément essentiel qui aide l'entreprise en cas de changement stratégique. Dans ce travail de recherche nous avons utilisé une méthode qualitative. Dont, nous constatons que le système d'information est aligné avec la stratégie de l'entreprise, le plan stratégique de la direction des systèmes d'informations est validé par la direction générale avant sa diffusion et sa mise en application, le système d'information dans l'entreprise a pour rôle de réaliser les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Mots-clés : Alignement stratégique, changement stratégique, Plan stratégique, Système d'information, Stratégie d'entreprise.

Abstract

The concept of alignment of the information systems strategy includes two main axes, namely: the information systems strategy and the business strategy according to the environment. The main objective of this study is to highlight the role of the information system on the global strategy of the company according to the working environment and the strategic alignment as an essential element that helps the company in case of strategic change. In this research work, we used a qualitative method. In this research, we found that the information system is aligned with the company's strategy; the top management validates the strategic plan of the ISD before it is disseminated and implemented, and the information system in the company has the role of achieving the strategic objectives of the company.

Keyword: strategic alignment, information systems, business strategy, strategic plan, strategic change.

ملخص

يجمع مفهوم مواءمة استراتيجية نظم المعلومات بين محورين رئيسيين، وهما: استراتيجية نظم المعلومات واستراتيجية العمل حسب البيئة. الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو إبراز دور نظام المعلومات في الاستراتيجية العامة للشركة وفقاً لبيئة العمل والمواءمة الاستراتيجية كعنصر أساسي يساعد الشركة في حالة التغيير الاستراتيجي. في هذا البحث استخدمنا طريقة نوعية. في هذا البحث توصلنا الى ان نظام المعلومات يتماشى مع استراتيجية الشركة، يتم التحقق من صحة الخطة الاستراتيجية من قبل الإدارة العامة قبل توزيعها وتطبيقها، نظام المعلومات في الشركة له دور تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للشركة.

الكلمة الرئيسية: مواءمة استراتيجية، نظم المعلومات، استراتيجية العمل، الخطة الاستراتيجية، التغيير الاستراتيجي.

Remerciements

On remercie dieu le tout puissant de nous avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce mémoire.

Tout d'abord, ce travail ne serait pas aussi riche et n'aurait pas pu avoir le jour sans l'aide et l'encadrement de **Dr. TOUMI DJAMILA**. Nous la remercions pour la qualité de son encadrement exceptionnel, pour sa patience, sa rigueur et sa disponibilité durant la préparation de ce mémoire.

Notre gratitude est aussi au directeur de système d'information de l'entreprise Condor Electronics **BOULAFRAKHE HOUCINE** ainsi que le responsables standards & gouvernance **SI FOUAD Mohammed**.

Nous exprimons nos remerciements aux honorables membres du jury : **Mr. ZEROUTI Messaoud** pour avoir fait l'honneur de présider le jury de ce travail. Et nos vifs remerciements à **Mme. MOHAMED EL HADJ Leila** pour l'honneur qu'il nous a fait en acceptant d'examiner ce mémoire.

Nos sincères remerciements à l'ensemble de tous les professeurs qui nous ont enseignés et qui par leurs compétences nous ont soutenu dans la poursuite de nos études, ainsi à nos collègues de la promotion 2021/2022 Master2, Management stratégique et système d'information de l'Ecole nationale supérieur de management.

Merci à tous ceux qui, de près ou de loin, contribués à la réalisation de ce travail.

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ	II
REMERCIEMENTS	III
TABLE DES MATIERES	IV
LISTE DES FIGURES	VII
LISTE DES TABLEAUX	VIII
LISTES DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONIMES	IX
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL	3
SECTION 01 : LA REVUE DE LITTÉRATURE	4
SECTION 02 : CADRE CONCEPTUEL	7
1. Le système d'information	7
2. La stratégie	9
3. Alignement stratégique	13
Chapitre II : Méthodologie et organisme d'accueil	24
SECTION 01 : organisme d'accueil	25
1. Organisme d'accueil	25
2. Présentation générale de l'entreprise CONDOR Electronics	25
3. L'Organigramme de l'Entreprise CONDOR Electronics	27
4. La direction des systèmes d'information	27
SECTION 02 : Méthodologie	28
1. Méthodologie	28
2. Choix du thème	28
3. Choix de l'entreprise	29
4. La méthode de recherche	29
5. La méthode de collecte des données	29
6. Les personnes interrogées	30

7. Le traitement des données	30
Chapitre III : Résultat et discussion	32
1. Résultats des entretiens directifs	34
2. Résultats des entretiens semi directifs	39
3. Résultat et discussion	40
4. Recommandations	41
Conclusion	42
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE	44
Annexes	46

LISTE DES FIGURES

Figure 01 : type des SI,	08
Figure 02 : Le BITAM	15
Figure 03 : Le MIT90s strategic framework	16
Figure 04 : Le Strategic Alignment Model (SAM)	17
Figure 05 : Valeur de CONDOR Électroniques	25
Figure 06 : L'Organigramme de l'Entreprise CONDOR Électroniques.....	26
Figure 07 : L'Organigramme de la Direction des systèmes d'information (DSI) de l'Entreprise CONDOR Électroniques.....	27
Figure 08 : modèle SAM.....	32

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 01 : Caractéristiques démographiques des participants à la recherche.....	33
Tableau 02 : l'entreprise et son environnement.....	33
Tableau 03 : Le système d'information de l'entreprise.....	34
Tableau 04 : l'entreprise et sa stratégie.....	36
Tableau 05 : l'entreprise et sa stratégie et le système d'information.....	37

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

SPA : Société Par Action.

DG : Direction Générale.

DSI : Direction système d'information.

DRH : Direction des ressources humaine.

DFC : Direction Finance et Comptabilité.

QHSE : Direction Système QHSE (Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement).

SI : système d'information.

TIC : technologie de l'information et de télécommunication.

ERP : Entreprise Resource Planing.

SMI : Système Management intégré.

SIC : Le système d'information commerciale.

SICM : Le système d'information comptable.

SIRH : Le système d'information des ressources humaines.

BITAM : Business IT Alignment Model.

SAM : Strategic Alignment Model.

INTRODUCTION

Auparavant, le recours à la technologie n'était pas nécessaire, mais avec le développement exceptionnel de la technologie et des systèmes d'information, il est devenu impératif de suivre le rythme de celle-ci. Ce développement a affecté tous les aspects de l'entreprise et est devenu un élément essentiel dans une entreprise, à partir de ce dernier on peut déterminer la nature de son environnement de travail.

L'alignement stratégique est perçu comme améliorant des performances et Rendant les organisations plus compétitives dans leur secteur respectif.

Nous avons porté dans cette recherche une attention particulière sur l'alignement stratégique des technologies d'information dans les entreprises de secteur industriel plus particulièrement Condor Electronics. Dans cette optique, la présente recherche vise à répondre à la question suivante :

Le système d'information soit-il l'orientation stratégique de l'entreprise au regard de l'environnement de travail disponible ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons utilisé la méthode qualitative représentée par les entretiens directifs et semi directifs.

Notre travail est structuré de la façon suivante :

Dans le premier chapitre intitulé Revue de la littérature et cadre conceptuel, les principaux travaux sur lesquels s'appuient nos recherches seront présentés et intitulent Les systèmes d'information nouvel outil stratégique, L'alignement stratégique du Système d'information et la performance organisationnelle. Nous définissons le cadre conceptuel de notre recherche, à savoir : le système d'information, la stratégie de l'entreprise et l'alignement stratégique.

Dans le deuxième chapitre, on a commencé par la présentation de l'organisme d'accueil puis le cadre méthodologique. Nous allons présenter l'approche méthodologique et les méthodes de collecte des informations.

Dans le dernier chapitre, qui s'intitule résultats et discussions, nous allons présenter les résultats des entretiens directifs et entretiens semi directifs.

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

SECTION 01 : LA REVUE DE LITTÉRATURE

De nombreux travaux ont été réalisés depuis des années sur le domaine de systèmes d'information, la stratégie de l'entreprise et l'alignement stratégique de SI avec la stratégie de l'entreprise. Cette première partie sera consacrée aux travaux et recherches effectuées par des chercheurs et doctorants sur ce domaine.

Le premier travail est un article sur Les systèmes d'information, nouvel outil stratégique élaboré par **Fatma Zohra CHAIB** et **Mohamed HAOULI** à l'université d'Annaba. Cet article traite **les systèmes d'information comme un nouvel outil stratégique**, dans la mesure où l'entreprise cherche une certaine flexibilité et une réactivité de son organisation. Le système d'information apparaît comme signe distinctif de l'organisation moderne et un enjeu de taille dans le management des entreprises et de leur efficience. Les technologies de l'information et de la communication sont une ressource stratégique qui doit être efficacement mobilisée pour produire un avantage concurrentiel certain et durable, faisant des systèmes d'information une partie intégrante de la stratégie de toute entreprise.

D'après leur recherche, ils ont abouti à une problématique qui se formule en question : Dans quelles perspectives d'utilisation du système d'information, l'entreprise trouvera-t-elle des facteurs de succès et de pérennité ?

En guise de réponse à cette problématique ils ont procédé à ces points ci-dessous :

- SI, élément catalyseur du management des entreprises d'aujourd'hui.
- Les applications du SI, facteur d'intégration dans le management des entreprises.
- ERP (Enterprise Resource Planning), facteur de reconfiguration et d'intégration des systèmes d'organisation et de gestion des entreprises.
- Les caractéristiques des ERP (PGI).
- Les objectifs des ERP.
- L'impact des ERP sur le fonctionnement des entreprises.

En utilisant La méthode de recherche quantitative (documentation, enquête) ils ont abouti à plusieurs résultats :

- Le SI constitue désormais un facteur clé de succès dont la mise à jour et le développement des entreprises.
- Le développement des SI d'un simple outil technique d'enregistrement à un progiciel intégré d'analyse.

- La nécessité permanente d'adaptabilité des nouvelles applications dans ces domaines.

Le deuxième travail est un article sur L'Alignement stratégique élaboré par **MOKHTARI Hanane Amel Hafida** à l'université de TLEMCEM en **2017**. Cet article traite **L'Alignement stratégique des systèmes d'information, déterminant de la performance organisationnelle des entreprises algériennes**, dans la mesure où l'entreprise cherche un certain niveau de cohérence entre le système d'information et la stratégie.

L'existence unique des technologies de l'information (TI) dont les systèmes d'information (SI) même si elles sont très compliquées pas assez pour fournir résultats organisationnels de l'entreprise. Mais c'est plutôt à travers l'alignement et la cohérence de ces technologies avec la stratégie, la structure et l'infrastructure technologique qu'elles peuvent améliorer la performance organisationnelle des entreprises et Établir un avantage concurrentiel par rapport à d'autres concurrents.

Est-ce que l'alignement stratégique des systèmes d'information impacte positivement la performance Organisationnelle des entreprises algériennes ?

Afin de répondre à leur problématique, elle s'est appliquée le modèle d'alignement stratégique de Henderson et Venkatraman appelé « the Strategic Alignment Model, SAM » sur un échantillon d'entreprises algériennes ayant suivi le programme de mise à niveau ; par la méthode de recherche hypothético-déductive.

Après l'interprétation de cet article ils ont eu les résultats suivants :

- La stratégie d'affaires ayant des objectifs stratégiques va influencer et modifier directement sa structure d'affaires qui la soutient.
- Une modification de l'architecture du SI/TI est nécessaire.
- Les opportunités impacteront la stratégie d'affaires en la modifiant, et amenant de nouvelles formes de gouvernance et une refonte de la structure organisationnelle et des processus d'affaires.
- Les proportions des séquences d'alignements sont très rapprochées ce qui induit un alignement stratégique optimal et total.

Le troisième travail est un article sur **L'alignement stratégique du Système d'information et la performance organisationnelle dans un établissement de soins** élaboré par **Ilham Dahhani, Fatima Zohra Azizi & Hindou Baddih** en 2021.

La spécificité de cette recherche est qu'elle s'intéresse au phénomène de l'alignement, à travers sa construction et son développement dans le temps selon le modèle d'alignement stratégique de Venkatraman et Henderson. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi de faire une étude qualitative (l'entretien semi-directif), cette étude est processuelle, car le travail est divisé en trois périodes, les résultats vont montrer bientôt si l'alignement stratégique du SIH est arrivé au niveau souhaité ou bien reste encore des étapes à franchir.

La question qui se pose, c'est de savoir comment l'alignement du SI contribue au changement et à la performance organisationnelle ?

La stratégie d'implémentation du SIH était déployée dans le cadre d'améliorer la performance organisationnelle en facilitant la communication et renforçant la coordination entre les différentes parties prenantes permettant le traitement fluide et rapide de l'information.

Le principal point faible que l'on peut noter est le manque de coordination entre chaque entité interrogée et les autres entités de l'hôpital. Cette situation a mis les entités en difficulté sur certains points, notamment la protection des données, la traçabilité et la fluidité dans les échanges d'informations. Le service informatique au niveau central était le seul à solliciter en cas de difficultés d'utilisation des applications de chaque service.

La performance organisationnelle s'est améliorée selon le témoignage des personnes interrogées, l'effet positif du SIS est clair sur le climat organisationnel. Une nouvelle culture s'installe au sein de l'hôpital, les professionnels s'adaptent petit à petit au concept du SIH et tentent de faire partie des composantes stratégiques. La coordination est devenue facile grâce à l'accès unique à l'information.

Après ces riches études qui nous ont aidés à développer et formuler notre problématique, nous avons essayé d'expliquer quelques concepts importants qui servent notre étude dans les parties suivantes.

SECTION 02 : CADRE CONCEPTUEL

1. Le système d'information :

1.1. Définition du système d'information :

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

1.2. Les principaux types de système d'information dans l'organisation :

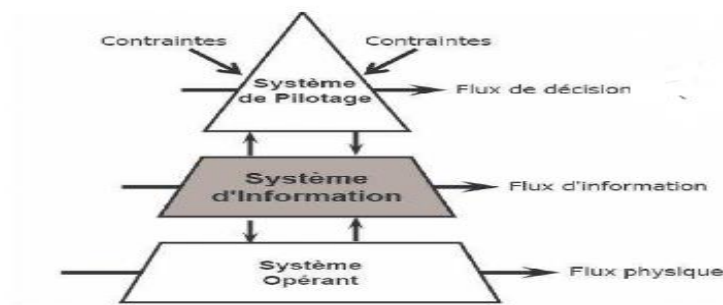
Une organisation est composée d'un ensemble de systèmes. Il y a le système opérant, de pilotage et d'information, ce sont trois sous-systèmes qui interagissent entre eux :

1.2.1. Le système opérant : c'est ce qui est à la base de toute organisation, c'est ce système qui permet la transformation de l'information dont l'objectif est de la restituer à la bonne personne. Il correspond aux différents services d'une entreprise.

1.2.2. Le système de pilotage : C'est ce qui va contrôler et piloter le système opérant. Il se situe donc à la tête du système d'information fixant les objectifs et prenant les décisions.

1.2.3. Le système d'information : C'est ce qui intervient entre les deux autres systèmes. Ce système s'occupe de collecter, stocker, transformer et diffuser des données et informations dans le système opérant et de pilotage.

Figure 01 : type des SI.



Source : site web

Les rôles des systèmes d'information dans l'organisation :

Le système d'information a un rôle central dans le fonctionnement de l'entreprise.

En pratique, il permet d'améliorer l'efficacité du fonctionnement interne de l'entreprise. Grâce au système d'information, les informations circulent simplement au sein de l'entreprise. Par exemple, le système d'information peut permettre :

- D'améliorer la communication entre les différentes équipes de l'entreprise.
- De supprimer les tâches répétitives.
- D'optimiser la coordination des tâches au sein de l'entreprise.

Le système d'information est un élément important pour la communication externe de l'entreprise. Les partenaires externes, tels que les banques, les fournisseurs, les administrations, ont un rôle important dans la vie de l'entreprise. Lorsque le système d'information est performant, il améliore la communication entre ces différents acteurs.

Enfin, le système d'information permet de faciliter la prise de décision. Grâce au système d'information, le décideur possède toutes les données nécessaires pour prendre une décision.

1.3. Quelques exemples de systèmes d'information :

Les systèmes d'information sont nombreux et variés. Voici quelques exemples de systèmes d'information :

- Le système d'information commerciale (SIC).
- Le système d'information comptable (SICM).
- Le système d'information des ressources humaines (SIRH).

1.4. La stratégie SI :

La stratégie des systèmes d'information comprend l'identification des domaines technologiques et moyens de mise en œuvre dans le domaine du traitement de l'information accompagnant la stratégie commerciale.

2. La stratégie :

2.1. De la définition à la mise en œuvre de la stratégie :

Nous constatons de nos jours que le concept « stratégie » est employé dans différents domaines (militaire, politique, sport, le monde des affaires ...etc.), et ce depuis très longtemps.

Cependant la stratégie en tant que telle devient au fil du temps une discipline à part entière, qui a su s'imposer dans le monde académique. Ce mérite revient à une communauté de chercheurs qui s'est constituée depuis 1908 à la Harvard Business School, depuis la recherche en la matière et s'est intensifié allant d'une formalisation du processus stratégique, passant par une tâche de diagnostic interne et externe arrivant au choix et la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise.

2.2. Les différentes définitions de la stratégie d'entreprise :

Étymologiquement, le terme « stratégie » trouve son origine dans les mots grecs « stratos » : armée et « agos » : je conduis. La stratégie militaire correspond à l'art de conduire des forces armées en vue de la victoire : il s'agit de réfléchir aux voies et aux moyens qui sont nécessaires pour gagner (GERVAIS, 2003).

Le concept de stratégie vient du domaine militaire, il signifie planifier la destruction de ses ennemis par un usage efficace des ressources disponibles.

La stratégie consiste en une allocation des ressources qui engage l'organisation dans le long terme en configurant son périmètre d'activité, avec pour objectif la réponse aux attentes des parties prenantes et l'obtention d'un avantage concurrentiel.

Des définitions un peu plus réalistes ont été données par de nombreux auteurs et des chercheurs, ce concept s'est continuellement enrichi :

- D'après Chandler, 1962 « la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui permettront d'atteindre ces mêmes buts et objectifs ».

- D'après Porter, 1982 « La stratégie, face à la concurrence, est une combinaison des objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre », dans cette définition M. Porter favorise une approche du concept « stratégie » orientée vers la notion de concurrence.

Selon Porter la stratégie permet à l'entreprise de construire une valeur ajoutée qui permet de créer un positionnement favorable par rapport à ses concurrents.

2.3. Cadre stratégique :

La question de la cohérence de la trajectoire de l'entreprise est centrale dans l'explication de la performance d'une entreprise.

Les dirigeants doivent veiller, non seulement, à prendre de bonnes décisions compte tenu de :

- L'environnement de l'entreprise.
- L'histoire de l'entreprise.

2.3.1. La Mission : Quel est notre métier ?

La mission ou la vocation, c'est l'expression de la raison d'être de l'organisation et justifie son existence.

Elle définit le périmètre d'activité et les frontières de l'organisation. Elle affirme

- Ce que fait l'entreprise.
- Pour qui elle le fait.
- Comment elle le fait.

2.3.2. La Vision :

« Le futur appartient à ceux qui voient les possibilités avant qu'elles ne deviennent évidentes. » Théodore Levitt, économiste américain, rédacteur en chef pendant quatre ans de la Harvard Business Review et professeur de marketing à la Harvard Business School.

La mission est portée par une vision de l'avenir de l'entreprise qui doit guider ses actions futures.

La vision ou l'intention stratégique est l'état futur souhaité pour l'organisation, indique quelle place l'entreprise souhaiterait occuper.

La vision doit donc être liée à la mission de l'entreprise.

2.3.3. Les valeurs :

Les valeurs de l'entreprise sont les principes moraux, les croyances et les comportements qu'elle se fixe dans la conduite de ses affaires.

2.3.4. Objectifs stratégiques :

Les objectifs stratégiques sont des objectifs majeurs que l'entreprise s'est engagée à atteindre afin de réaliser sa vision.

Un objectif stratégique SMART est :

- Spécifique (Specific) ;
- Mesurable (Measurable) ;
- Atteignable (Attainable) ;
- Pertinent (Relevant) ;
- Temporellement défini (Time bound).

Les objectifs stratégiques sont fixés par l'organisation en fonction de sa finalité, de ses ressources et de l'environnement.

2.4. Le diagnostic stratégique :

L'objectif de la stratégie est de tirer parti des compétences et des ressources clés de l'entreprise pour capitaliser sur les opportunités de croissance et minimiser les risques ou menaces environnementaux.

Le diagnostic de la stratégie est la première étape de la conception et de la formulation de la stratégie. Il est conçu pour identifier et analyser les facteurs à l'intérieur et à l'extérieur d'une organisation qui peut affecter son développement et sa performance.

Le processus d'analyse des différents facteurs qui influencent les choix stratégiques d'une entreprise et leur exécution, tant en interne qu'en externe, conduit à la formulation de stratégies et à la formulation de décisions stratégiques : direction de croissance et avantage concurrentiel.

2.4.1. Analyse interne et externe : le modèle SWOT :

D'après STRATEGOR, 2009 : le modèle SWOT l'un des modèles les plus classiques pour étudier la stratégie est le modèle dit SWOT pour Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (Forces, Faiblesses Opportunités et Menaces) Mintzberg rattache ce modèle à l'école du design. Selon lui, cette école propose une démarche simple qui s'appuie sur un processus de conception d'une stratégie (acte créateur) à partir de la recherche d'une congruence entre d'une part, menaces et opportunités externes et d'autre part, ressources et compétences distinctives internes.

Le modèle SWOT est principalement issu des réflexions d'un groupe de professeurs de la Harvard Business School (Learned. Christensen, Andrews, et Guth), plus connus à travers

le sigle LCAG formé par les initiales de leurs patronymes met en avant un certain déterminisme structurel et environnemental lors de la formulation de la stratégie, le modèle distingue deux univers l'environnement externe de l'entreprise et le contexte interne à l'organisation La démarche du modèle invite à mener en parallèle une double analyse.

- D'une part, l'analyse externe consiste à étudier les opportunités présentes dans l'environnement et les menaces liées, par exemple, à des changements concurrentiels ou économiques, à des évolutions du marché et de la société, comme à des transformations politiques ou réglementaires. Ce diagnostic externe permet de déterminer les facteurs clés de succès dans l'environnement étudié Les facteurs clés de succès sont les attributs qu'une entreprise doit nécessairement avoir pour dépasser le niveau de rentabilité moyen du secteur où elle opère. Par exemple, dans certains secteurs, il est indispensable d'avoir une marque connue ou une certaine taille critique
- D'autre part, l'analyse interne consiste à diagnostiquer les forces et les faiblesses de l'entreprise, à travers une étude de ses actions et résultats passés. Ceci conduit à identifier et auditer les compétences distinctives de l'entreprise, c'est-à-dire les savoir-faire, les ressources et les actifs qui la différencient significativement et durablement de ses concurrents.

2.4.2. Analyse de l'environnement (Analyse externe) :

L'environnement est un ensemble de facteurs et de variables qui peuvent affecter la performance d'une entreprise et qui échappent à son contrôle.

Ses caractéristiques sont :

- Diversité ;
- Complexité ;
- Incertitude.

Il s'agit d'identifier les impacts environnementaux qui ont un réel impact sur l'entreprise, Cela passe par une analyse de l'environnement général et immédiat de l'entreprise, Pour ce faire plusieurs outils peuvent être utilisés :

- **Analyse de l'environnement général :**
 - Le diamant de PORTER ;
 - Le Modèle de « PESTEL ».
- **Analyse de l'environnement immédiat :**
 - Le modèle des 05+1 forces de Porter ;

- Les groupes stratégiques.

2.4.3. Analyse interne :

Le diagnostic interne est plus facile et simple à réaliser que le diagnostic externe et implique une structure de taille finie et connue. Pourtant, c'est souvent la source des plus grosses erreurs stratégiques.

Le diagnostic stratégique interne comprend principalement l'analyse de :

- Chaîne de valeur ;
- Ressources et compétences ;
- Parties prenantes.

3. Alignement stratégique :

D'après Henderson et Venkatraman « Degré d'alignement et d'intégration entre la stratégie d'affaires, la stratégie TI, l'infrastructure d'affaires et l'infrastructure TI ».

D'après Chan, Sabherwal et Thacher « Actions TI relatives à la localisation des décisions TI, aux relations TI hiérarchiques, à la centralisation et décentralisation des TI et au déploiement du personnel TI ».

D'après Reich et Benbasat, « Niveau auquel la mission, les objectifs et le plan contenu dans la stratégie d'affaires sont partagés et supportés par la stratégie TI ».

D'après Tallon « État d'esprit qui encourage le partage des ressources réseau, des pratiques communes en TI, la volonté de mettre en place des systèmes interopérables et flexibles, d'opérer les choix technologiques et d'avoir une approche de management qui encourage cette réalité »

3.1. Origine de la notion « Alignement » :

L'origine de la notion d'alignement se trouve dans le courant de la contingence développé par Weill et Olson (1989) qui suppose que la performance de l'organisation vient de la congruence (« Fit ») entre deux ou plusieurs facteurs comme la stratégie, la structure, la technologie, l'environnement, le système d'information etc.

Miles et Snow (1984) définissent ainsi le « Fit » comme « une recherche dynamique qui vise à aligner l'organisation avec son environnement et à arranger de manière interne les ressources pour soutenir cet alignement ».

Le concept de congruence a dans un premier temps été appliqué à la relation stratégie/structure, identifiant une cohérence entre la meilleure structure possible pour supporter le développement de la stratégie globale de l'organisation.

Il s'agit alors de déterminer quelle structure est la plus adéquate pour le développement de la stratégie. Le raisonnement inverse s'impose également, puisque dans certaines situations les changements de structure influent sur la stratégie (Mintzberg, 1979).

Il est également possible d'étudier le lien entre la stratégie d'entreprise et les budgets qui y sont affectés. Shank, Niblock et Sandalls découvrent ainsi que ce lien dépend de trois caractéristiques : le contenu de la relation entre les plans et les budgets, la synchronisation, et les liens organisationnels existant entre les personnes participant à la relation.

3.2. Fondement théorique de l'alignement stratégique :

Les travaux fondateurs de Porter et Miller sur l'évaluation de l'impact concurrentiel des technologies de l'information depuis les années 1980, ainsi que leur article fondateur de 1985 intitulé "Comment l'information peut vous donner un avantage concurrentiel", montrent que l'informatique peut améliorer la Coordination de la chaîne de valeur entre et assurer l'intégration interne et externe de l'organisation. Par la suite, des chercheurs de la communauté scientifique [Henderson et Venkatraman, 1993] ont soutenu que l'informatique doit être considérée comme l'un des piliers des choix stratégiques et ne peut plus jouer un rôle secondaire dans le fonctionnement des entreprises.

3.3. Les cinq fondamentaux de l'alignement stratégique :

- **Désynchroniser systèmes d'information et stratégie** : il faut chercher une indépendance entre cycles stratégiques et cycles du système d'information, sachant qu'une indépendance totale est impossible.
- **Proposer une réponse en termes de système d'information à la stratégie** : Vérification de la conformité des structures du système d'information à la stratégie envisagée. Les implications d'une cible doivent être facilement compréhensibles. Il faut avoir une réactivité élevée et une capacité à préciser les objectifs et compléter les stratégies implicites.

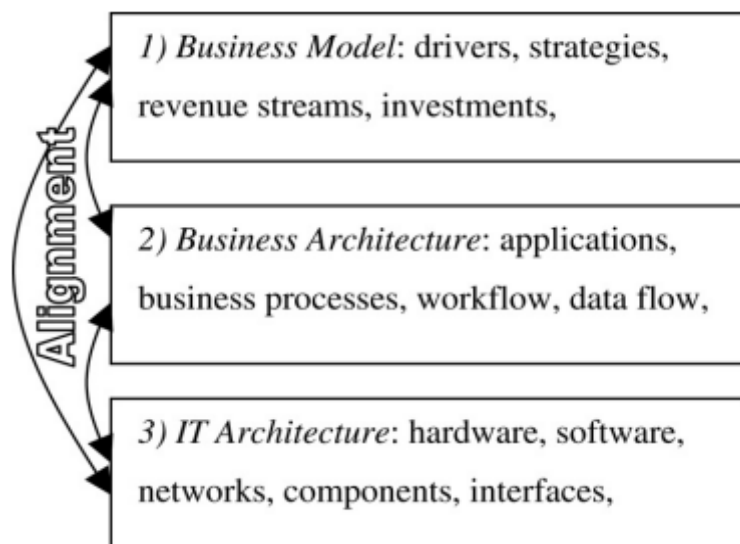
- **Proposer une solution système d'information résistant aux aléas** : Il faut vérifier l'efficacité du système d'information par rapport à des aléas et autres contraintes prévisibles ou non.
- **Diminuer l'entropie, rationaliser le système d'information** : Réduire les redondances et éviter les divergences entre différents composants du système d'information partageant la même sémantique.
- **Tirer avantage des opportunités technologiques** : Système d'information et technologie sont les instruments d'une stratégie et contribuent à l'apport de valeur

3.4. Les méthodes de l'alignement stratégique :

3.4.1. Le BITAM :

Le BITAM (Business IT Alignment Model) vise à unifier l'entreprise grâce à l'approche architecturale d'entreprises et de technologie de l'information. Le modèle intègre trois couches : modèle d'entreprise (stratégie, système décisionnel, investissement, ...), architecture de l'entreprise (organisation) et architecture des technologies de l'information.

Figure 02 : Le BITAM



Source : Brahim Khalil REBAI (2013, p32)

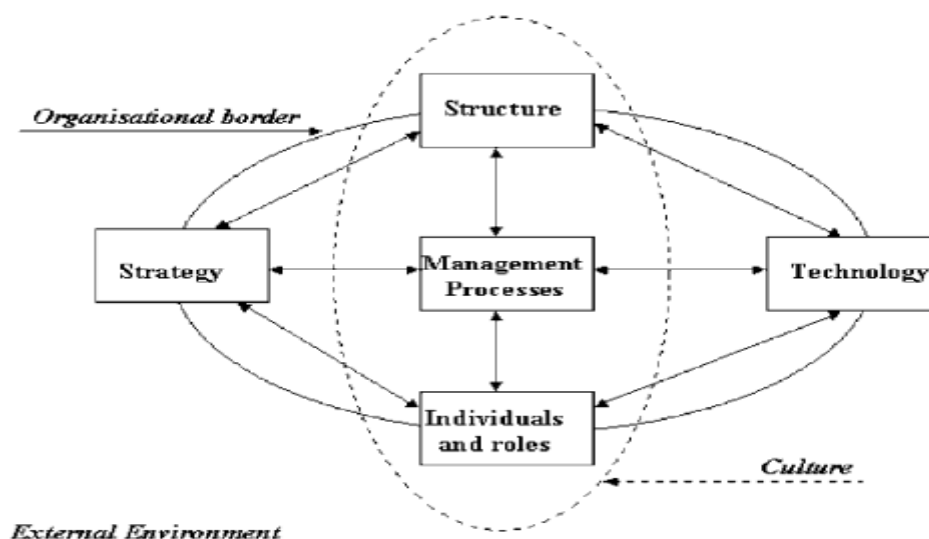
La méthode répond à quatre objectifs essentiels dont la réalisation passe par douze étapes. Les objectifs sont les suivants :

- Les objectifs de l'entreprise et sa vision (et les exigences qui en découlent) doivent être identifiés précisément, sans ambiguïté et de façon continue. En outre, ces objectifs et exigences doivent être négociés de manière éclairée au sein d'un groupe diversifié d'intervenants (étapes 1-4),
- L'architecture de l'entreprise et des technologies de l'information doit être documenté d'une manière analysable et respectant le processus d'alignement (étapes 5-6),
- Le désalignement doit être évalué, qualitativement ou quantitativement, et les mesures doivent être vérifiables (étapes 7-9),
- Le réaligement des stratégies doit être mené de manière optimale par rapport aux objectifs de l'organisation (à court et à long terme). (Étapes 10-12).

3.4.2. Le MIT90s strategic framework :

La gestion du changement est une tâche complexe. La complexité provient de la nature holistique du changement organisationnel. Dès que l'organisation va au-delà de changements simples, il faut tenir compte d'une variété de facteurs interdépendants qui peuvent rendre la gestion du changement très complexe (ITIL, 1999). Le modèle MIT90s représente la complexité comme un ensemble de cinq forces en équilibre dynamique perpétuellement en recherche de stabilité (Morton, 1991).

Figure 03: Le MIT90s strategic framework.



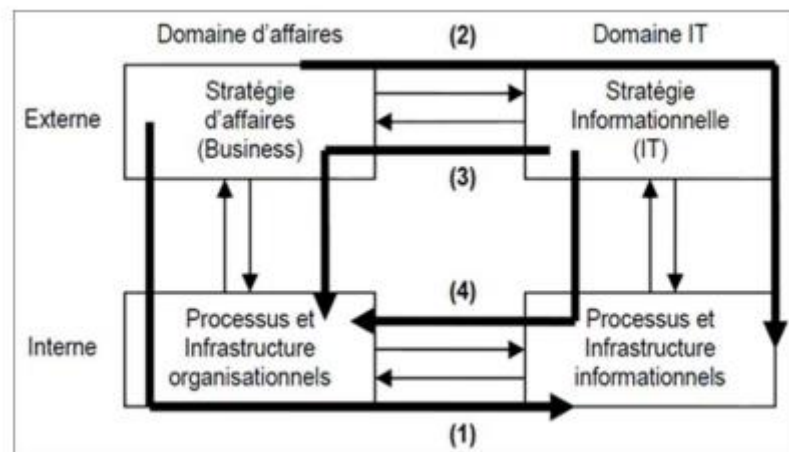
Source : Brahim Khalil REBAI (2013, p34)

3.4.3. Le Strategic Alignment Model (SAM) :

Le Strategic Alignment Model (SAM) (Henderson et Venkatraman, 1990) est le modèle d'alignement stratégique le plus connu et le plus repris par les scientifiques. Le SAM définit le choix stratégique à travers quatre domaines (Venkatraman et al., 1993) :

- Stratégie d'affaire (business) : choix relatif à l'offre sur le marché, choix contribuant à être distinct et en avantage par rapport aux concurrents et choix des mécanismes de structure afin d'organiser les opérations business.
- Processus et infrastructure organisationnelle : inclut les structures administratives, les différents processus et compétences.
- Stratégie informationnelle (technologies de l'information) : trois dimensions sont traitées : champs d'application des technologies de l'information, moyens, compétences et gouvernance des technologies de l'information.
- Processus et infrastructure informationnelle : architecture (choix de type de données, d'application et de configuration technique), processus de travail relatif aux opérations des technologies de l'information et compétences.

Figure 04 : Le Strategic Alignment Model (SAM).



Source : Brahim Khalil REBAI (2013, p35)

Le modèle SAM distingue trois types de relations :

Ajustement bi-varié : il relie deux domaines verticalement ou horizontalement comme la relation présentée figure 04 entre « Stratégie d'affaire » et « Processus et infrastructure organisationnelle », qui représente l'ajustement stratégique, visant à mettre en

cohérence la stratégie d'affaire (milieu externe) et l'organisation interne. La relation verticale entre « Stratégie d'affaire » et « Stratégie informationnelle » a pour but de s'interroger sur le potentiel qu'offre la Stratégie informationnelle pour supporter la Stratégie d'affaire.

Alignement inter-domaines : ce type de relation concerne trois domaines des quatre cités précédemment. On trouve huit combinaisons possibles, parmi lesquelles Henderson et Venkatraman (1993) traitent les quatre plus pertinentes qui sont connues comme les séquences d'alignement SAM qui sont présentées en gras dans la figure 04. Les quatre alignements inter-domaines sont les suivants :

- Exécution de la stratégie : en partant de la stratégie business, on redéfinit la conception et les choix d'organisation ainsi que l'infrastructure des technologies de l'information.
- Potentiel technologique : cette séquence part aussi de la stratégie business et correspond à l'harmonisation entre stratégie business et stratégie des technologies de l'information.
- Potentiel concurrentiel : cette séquence sert à évaluer la compatibilité des technologies de l'information avec les nouveaux produits et services (objectifs de la stratégie business).
- Niveau service : cette séquence sert à s'assurer de l'usage effectif des ressources en technologie de l'information et de leur réactivité en cas d'augmentation ou de changement de la demande de l'utilisateur finale. Le rôle de la stratégie business est indirect.

Alignement stratégique : ce type de relations implique les quatre domaines et peut être décrit par deux formes : faible et forte.

- La forme faible est représentée par une boucle de transformation entre les quatre domaines ou une boucle simple,
- La forme forte est représentée par deux boucles de transformation avec un même domaine de départ et sens des boucles inversé (boucle double).

3.5. Processus d'alignement du système d'information :

L'alignement stratégique est une démarche visant à faire coïncider la stratégie système d'information sur la ou les stratégies métiers de l'entreprise. Cette démarche a pour finalité de renforcer la valeur d'usage du système d'information et de faire de celui-ci un atout pour l'entreprise.

3.6. Démarche d'alignement :

Comment conduire une démarche d'alignement stratégique du système d'information ?

Le CIGREF propose une démarche qui se base sur deux étapes principales, à savoir : le déclenchement de l'alignement et la mise en œuvre de la démarche.

Selon Phelizon & Rouhier (2002), la mise en place de la démarche d'alignement est précédée par un déclenchement :

3.6.1. Déclencher la démarche d'alignement :

Comme nous le verrons plus loin, le dialogue entre les participants est le point de départ du processus d'alignement de la stratégie. Lorsqu'il n'y a pas de dialogue, il faut un déclencheur pour réunir les participants. Les déclencheurs possibles incluent :

- L'alerte ;
- La culture projet ;
- L'arbitrage entre projets ;
- La sensibilisation des personnes.

Prise en compte de la spécificité de l'entreprise. Il est clair que l'alignement stratégique dépend des contingences propres à l'entreprise (acteur, organisation, environnement interne et externe).

- La maturité des acteurs face aux technologies de l'information et de la communication ;
- Le positionnement hiérarchique du directeur des systèmes d'information ;
- Le poids du système d'information dans le fonctionnement de l'entreprise (informatique de gestion ou de production, informatique au cœur ou à la périphérie du métier de l'entreprise).

Dans certains cas, une modification de l'un de ces facteurs pourrait compromettre l'ensemble du processus d'alignement de la stratégie. Cependant, il apparaît que l'instauration du dialogue peut stabiliser la situation et créer une dynamique positive.

3.6.2. Mettre en œuvre une démarche d'alignement stratégique :

Selon Phelizon & Rouhier (2002), la mise en œuvre du processus d'alignement de la stratégie SI passe par les étapes suivantes :

- **Instaurer un dialogue entre les acteurs :**

L'alignement stratégique est principalement un jeu entre les acteurs cruciaux du système d'information :

- La direction générale ;
- Les directions métiers et fonctionnelles ;
- La direction des systèmes d'information.

Ce dialogue est particulièrement important entre les utilisateurs et la direction des systèmes d'information. Le manque de dialogue est parfois le résultat d'un comportement passé. Dans bien des cas, la direction générale ou le comité exécutif trace des grandes voies et les différentes directions établissent des plans d'actions. C'est entre ces deux éléments que doit intervenir l'alignement stratégique et le dialogue.

Certains estiment que l'arbitrage entre projets ne doit pas être du ressort de la direction des systèmes d'information. La DSI doit être en mesure de favoriser, promouvoir et mettre en œuvre l'alignement stratégique du système d'information grâce au dialogue.

Mais elle ne peut le faire sans l'écoute, le soutien et l'engagement dans la durée des directions métiers et de la direction générale.

- **Définir et réviser sa stratégie système d'information :**

Une stratégie système d'information se construit à partir d'éléments entrants :

- La stratégie de l'entreprise et celle des différents métiers ;
- Une analyse critique de l'existant :
 - Interne : le système d'information de l'entreprise (technologies) et les ressources reliées (compétences des informaticiens...) ;
 - Externe : le potentiel technologique, l'état de l'art.

Définition de la stratégie des systèmes d'information :

Décrivez les priorités, les étapes et les méthodes nécessaires pour atteindre l'objectif ciblé de SI.

L'alignement stratégique est un processus qui se produit au fil du temps en relation avec une vision et de développement à moyen ou long terme. Il est différent d'un plan de développement annuel ou d'un plan d'action à court terme. La mise en place d'ERP est un exemple intéressant de cycle itératif entre stratégie d'entreprise et stratégie des systèmes d'information.

Idéalement, l'alignement stratégique doit être une approche globale qui concerne l'ensemble de l'entreprise et de ses systèmes d'information. Pourtant, rien n'arrête de partir d'une filiale ou d'un commerce. Ces expériences pilotes peuvent alors servir d'exemples pour étendre la démarche.

- **Nouer des alliances internes et externes :**

Une démarche d'alignement stratégique doit être une relation gagnant-gagnant pour les acteurs impliqués. La DSI ne peut mener seule la démarche d'alignement stratégique. Elle doit profiter des opportunités d'alliances internes et externes pour mettre en œuvre cette démarche d'une façon fiable et efficace. Une première recherche de sponsors et identification d'entités pilotes est nécessaire.

La qualité des accords à long terme avec certains fournisseurs ou partie prenante peut également jouer un facteur clé de succès.

- **Améliorer la visibilité et la prévisibilité et faciliter la communication :**

Une démarche d'alignement doit également s'appuyer sur les outils classiques de gestion et de communication. Certains des principaux outils incluent :

- Projet de plan d'objectifs à partager avec les unités d'affaires pour communication avec le DG ;
- La mise en place de correspondants métiers, acteurs de l'alignement ;
- Des efforts pour développer des analyses de rentabilisation pour tous les projets mettant en évidence l'impact commercial et la mise en œuvre de la stratégie ;
- Organiser des activités internes pour favoriser les synergies ;
- Sensibiliser les décideurs, car le point clé reste la maturité et la sensibilité des décideurs aux TIC ;
- Afin de communiquer et de travailler ensemble, les différents services doivent utiliser des outils que tout le monde peut comprendre.

Pour la communication et la coopération, les différentes directions doivent utiliser des outils que tout le monde peut comprendre. Alors que l'alignement stratégique conduit à

modifier les processus métier et à les aligner sur les processus et applications informatiques, il ne conduit pas nécessairement à imposer un choix unique sur les processus, les outils et les applications.

- **Sélectionner les projets et gérer les priorités :**

L'agenda stratégique d'une entreprise se limite généralement à deux ou trois éléments principaux qui doivent être respectés à tout moment. Par conséquent, les responsables des systèmes d'information doivent comprendre cet agenda et les principaux processus de l'entreprise.

La durée maximale du projet (généralement 12 ou 18 mois).

Chaque projet lui-même doit livrer un produit utile.

Des études thématiques systématiques (ex : G-SIT examine annuellement la pérennité des systèmes d'information pendant deux ans).

CHAPITRE II : MÉTHODOLOGIE ET ORGANISME D'ACCUEIL

SECTION 01 : organisme d'accueil

1. Organisme d'accueil (CONDOR Electronics) :

Nous allons aborder dans cette partie une présentation de notre organisme d'accueil CONDOR Electronics et ses différents volets.

2. Présentation générale de l'entreprise CONDOR Electronics :

Condor Electronics, créée en 2002 avec un capital social de 4 277 000 000,00 DZD, est la plus importante filiale du Groupe Condor. Elle est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation d'équipement électronique, électroménager et photovoltaïque.

En plus des plusieurs Directions de soutien (DRH, DFC, QHSE, DSI...), l'entreprise dispose de six (06) Business Units de production, implémentées à Bordj Bou Arreridj :

- BU Réfrigérateurs ;
- BU Cuisson et Transformation Métallique ;
- BU Climatisation, Chauffage et Lavage ;
- BU Transformation Plastique ;
- BU Polystyrène ;
- BU Energie Solaire et éclairage.

Condor Electronics est présent dans 12 pays, sur 3 continents, avec un plan d'expansion qui vise 35 pays.

2.1. Chiffres clés 31/12/2021 :

- Le nombre des employés → 4000
- Le nombre des employés (hommes) → 3663
- Le nombre des employés (femme) → 337
- Age moyen des employés → 37 ans
- Ancienneté moyenne des employés → 5 ans

2.2. Missions de CONDOR Electronics :

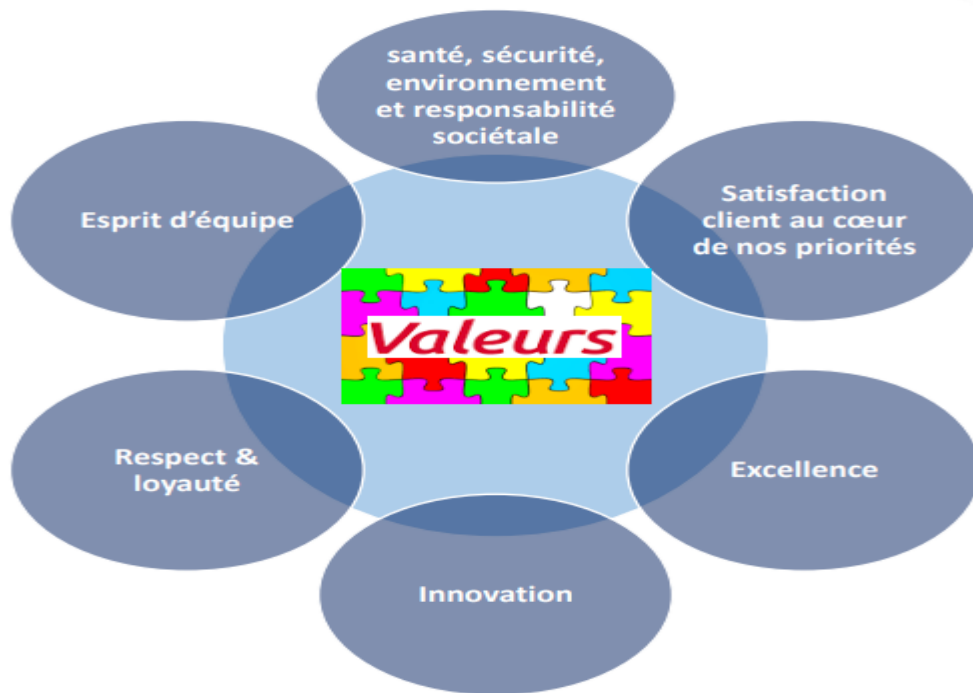
- Proposer des produits innovants et de qualité ;
- Augmenter le taux d'intégration ;
- Assurer la pérennité et le développement de la société ;
- Travailler en sécurité et limiter les impacts environnementaux ;
- Participer au développement local (sous-traitance, associations, etc.).

2.3. Vision de CONDOR Electronics :

Devenir le Leader sur le marché national (marque préférée des Algériens).

2.4. Valeur de CONDOR Electronics :

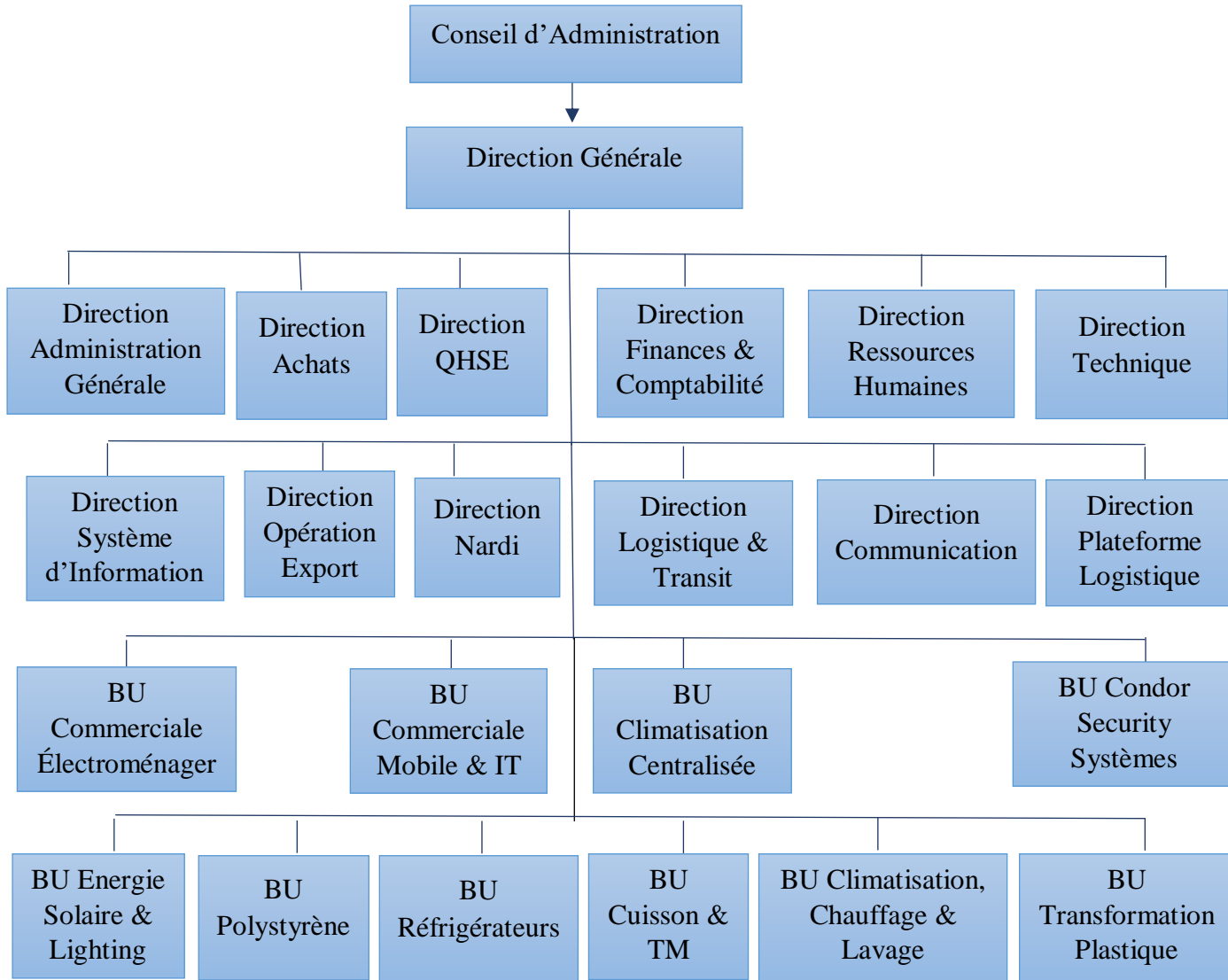
Figure 05 : Valeur de CONDOR Electronics.



Source : Documents interne du CONDOR Electronics.

3. L'Organigramme de l'Entreprise CONDOR Electronics :

4. **Figure 06** : L'Organigramme de l'Entreprise CONDOR Electronics.



Source : Documents interne du CONDOR Electronics.

5. La direction des systèmes d'information :

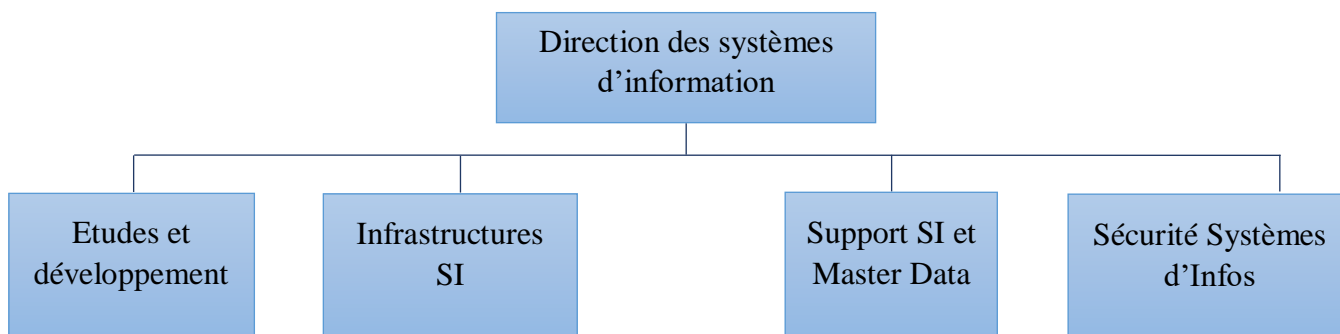
Dirige une organisation, des services, des structures informatiques, télécoms et fixe les évolutions des systèmes d'information et de télécommunications, selon les besoins fonctionnels et la stratégie de l'entreprise. Supervise la conception, la mise en œuvre et le maintien opérationnel (qualité, sécurité, fiabilité, coûts, délais) des prestations informatiques produites et des systèmes d'information et télécoms. Supervise et pilote des projets en systèmes d'information.

➤ La direction des systèmes d'information de l'entreprise Condor Electronics dispose de :

- Des systèmes d'informations.
- Plan stratégique SI.
- Des ERP (Enterprise resource planning), le plus important c'est le SAP.
- Centre de données (Data Center).
- Système Management intégré (SMI) iso 9001, 14001 et 27001.

5.1. L'Organigramme de la Direction des systèmes d'information (DSI) de l'Entreprise CONDOR Electronics :

Figure 07 : L'Organigramme de la Direction des systèmes d'information (DSI) de l'Entreprise CONDOR Electronics.



Source : Documents interne du CONDOR Electronics.

SECTION 02 : Méthodologie

1. Méthodologie :

Cette partie décrit les étapes que nous avons suivies pour mener notre recherche, en présentant les méthodes de recherches adoptées, les techniques de collectes de données utilisées pour répondre aux objectifs de recherche et les méthodes utilisées pour analyser les résultats.

2. Choix du thème :

En raison de l'évolution significative des technologies et des systèmes d'information et les besoins stratégiques croissants de l'entreprise et à travers la spécialité étudiée et plusieurs études et recherches, nous avons mis en évidence le rôle de système d'information dans la stratégie de l'entreprise.

3. Choix de l'entreprise :

Nous avons choisi Condor Electronics en raison de l'importance de l'utilisation des SI et de la technologie dans la gestion de l'entreprise, de son domaine et de sa position sur le marché et leur environnement de travail pour pouvoir apporter des réponses à notre problématique de recherche.

4. La méthode de recherche :

Ce travail de recherche a été entamé suivant une méthode qualitative.

« Le but de la recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu'expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants. » (Mays et Pope, 1995).

5. La méthode de collecte des données :

5.1. Recherche documentaire :

Nous avons rassemblé autant d'informations que possible grâce à l'étude des ouvrages, des articles et des thèses pour découvrir les concepts suivants : systèmes d'information, l'alignement stratégique et la stratégie, nous avons également revu les documents internes de l'entreprise, qui permettent de décrire et de présenter l'entreprise.

5.2. Entretiens :

Nous avons décidé de mener une recherche qualitative sous forme d'entretiens pour recueillir des informations qui nous aideraient à essayer de répondre aux questions.

« L'entretien est une des méthodes qualitatives les plus utilisées dans les recherches en gestion. Un entretien de recherche n'a rien de commun avec une discussion dans laquelle on se laisse porter par l'inspiration du moment. » (Romelaer, 2005)

L'entretien est « Un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé. L'entretien consiste à une séance de questionnement adressé à une personne ou à plusieurs personnes choisies fortuitement dans le but de collecter les informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche » (CHABANI, OUACHRINE, 2013)

Dans notre étude, nous avons utilisé un entretien directif et un entretien semi directif.

5.2.1. Entretien directif :

L'entretien directif est une méthode de collecte de données qui se situe entre la recherche qualitative et quantitative. Les répondants ont été instruits par le chercheur tout au long de la communication et ont posé des questions à réponse courte ou fermée. Elles prennent généralement la forme de questions précises et fermées. Il peut s'agir de : Questionnaire à réponses fermées ("oui" ou "non") ou QCM.

L'entretien directif diffère d'un entretien semi-structuré parce qu'il s'agit d'un questionnaire plutôt que d'une entrevue : il n'y a pas de dialogue entre le chercheur et le répondant.

5.2.2. Entretiens semi directif :

Les entretiens semi-directifs sont une méthode de recherche qualitative et une technique couramment utilisée. Son but est de recueillir des informations qui permettent d'expliquer ou de justifier le travail de recherche autour de différents domaines du chercheur préalablement défini et documenté dans le guide d'entretien.

5.2.3. La construction du guide d'entretien :

Pour mener nos entretiens, nous avons élaboré un guide d'entretien directif et semi directif.

Un guide d'entretien est un document qui rassemble toutes les questions que vous poserez ou les sujets que vous aborderez lors d'une entrevue.

La création de guide d'entretien nous permet d'avoir une compréhension des deux côtés (gestion et système), cela nous permet par la suite de détecter la relation, les défauts existants et de mieux identifier les problèmes pour proposer des solutions et des recommandations.

6. Les personnes interrogées :

Pour mener cette recherche et apporter une dimension empirique à notre travail, nous avons mené un entretien avec un échantillon de personnes au sein de Condor Electronics.

Les personnes ont été sélectionnées en fonction de leur poste dans l'entreprise et de leur pertinence par rapport à notre sujet de recherche, ils ont donc pu répondre à notre question.

7. Le traitement des données :

7.1. Analyse de contenu :

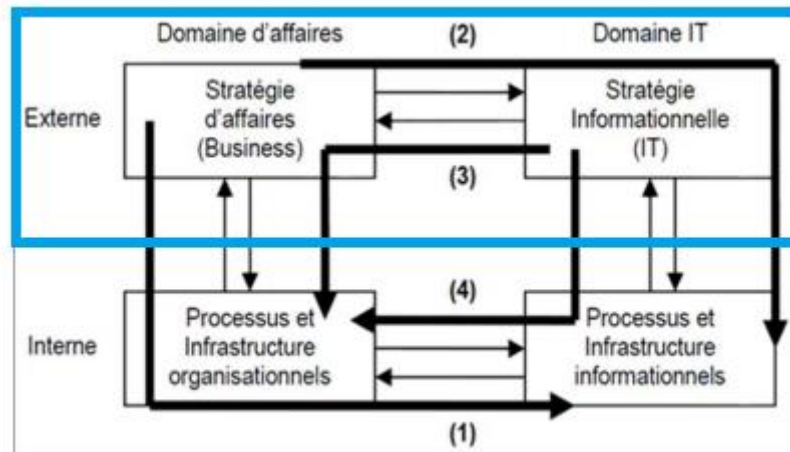
Nous avons choisi l'analyse de contenu car elle tente de déduire de la manière la plus objective possible ce que disent les répondants.

« L'analyse de contenu est un ensemble d'instruments méthodologiques de plus en plus raffinés et en constante amélioration s'appliquant à des « discours » extrêmement diversifiés et fondé sur la déduction ainsi que l'inférence ».

Chapitre III : Résultat et discussion

Dans cette partie, nous nous concentrons sur la relation entre la stratégie de l'entreprise et leur système d'information, à travers le lien entre DG, DSI et les autres départements en termes d'élaboration de la stratégie, objectifs stratégiques, les attentes des clients, les orientations stratégiques, le plan stratégique et tous les facteurs qui peuvent affecter des changements à la relation d'alignement.

Figure 08 : modèle SAM.



Source : modifié par nous-mêmes.

Nous avons mentionné ce modèle pour évaluer l'alignement entre la stratégie et le système d'information.

1. Résultats des entretiens directs

Le tableau 1 présente les domaines de travail des répondants :

Tableau 01 : Caractéristiques démographiques des participants à la recherche.

Numéro	Code	Poste de travail
1	R1	Responsable standards et gouvernance SI
2	M1	Manager support SI et master data
3	R2	Responsable de sécurité SI
4	M2	Manager projets SI
5	R3	Responsable QHSE
6	M3	Manager QHSE
7	R4	Responsable administration
8	M4	Manager administration
9	R5	Responsable RH
10	M5	Manager RH
11	R6	Responsable QC
12	M6	Manager de production
13	M7	Manager SCM
14	M8	Manager études et développements

Source : élaboré par nous-mêmes.

Dans cette section, les résultats de l'analyse des opinions des répondants sont présentés en quatre catégories. Ces catégories ont été extraites en fonction des concepts et des thèmes obtenus à partir d'entretien directif.

- **L'entreprise et son environnement** : Du point de vue des participants, trois séries d'entreprise et son environnement :

Tableau 02 : l'entreprise et son environnement.

Thème	Sous-Thème	Questions	Réponses	Fréquences
Le rôle de système d'information dans la stratégie de l'entreprise	VOTRE ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT	Comment voyez-vous les conditions de travail au sein de votre entreprise ?	Faciles	M4, R5, M8.
			Normales	R1, M1, R2, R3, M3, R4, M5, R6, M6.
			Stressantes	M2, M7.
		Comment voyez-vous l'environnement externe de votre entreprise ?	Stable	R1, R2, R3, M3, R6.
			Dynamique	M4, R5, M8.
			Complexe	M1, M2, R4, M5, M6, M7.
		Les items présentés ci-dessous sont-ils importants ?	Partage d'expériences entre les individus	R1, M1, M2, R3, M3, R4, M4, R5, M5, R6, M6, M7, M8.

			L'entraide entre les individus	M1, M2, R3, M4, R5.
			Échange d'informations entre les individus	M1, R2, M2, M3, R4, M4, R5, R6, M7, M8.

Source : élaboré par nous-mêmes.

Résultats du tableau 02 :

Premièrement, classe de manager et de responsables ont indiqué des conditions de travail normales au sein de l'organisation ces réponse peut être justifié par la meilleure cohérence entre les différents départements, de plus la stabilité et la complexité de l'environnement externe proche l'un de l'autre, d'autre par les deux plus importantes choses c'est le Partage d'expériences entre les individus en premier et l'Échange d'informations entre les individus en deuxième.

- **Le système d'information de l'entreprise :** Du point de vue des participants, huit séries de système d'information de l'entreprise :

Tableau 03 : Le système d'information de l'entreprise.

• Thème	Sous-Thème	Questions	Réponses	Fréquences
Le rôle de système d'information dans la stratégie de l'entreprise	LE SYSTEME D'INFORMATION DE VOTRE ENTREPRISE	La direction considère l'utilisation du système d'information comme capitale ?	Oui	R1, M1, R2, R3, M3, R4, M4, R5, M5, R6, M6, M7, M8.
		L'entreprise développe des applications qui permettent de suivre les orientations stratégiques.	Oui	R1, M1, R2, M2, R3, M3, R4, M4, R5, M5, R6, M6, M7, M8.
		Utilisez-vous le système d'information avec ?	Client	R1, M1, R2, M2, M3, M4, R5, R6, M8.
			Fournisseur	R1, M1, R2, M3, R6, M7, M8.
			Le personnel de l'entreprise	R1, M1, R2, R3, M3, R4, M4, R5, M5, R6, M6, M7, M8.
			Institutions financières	R1, R2, M7, M8.
		Organisations gouvernementales	R1, R2, M7, M8.	
	Oui	R1, M1, R2, R3, M3, R4, M4,		

		Utilisez-vous le système d'information pour communiquer avec des personnes dans mon groupe de travail ?		R5, M5, R6, M6, M7, M8.
			Non	M2.
		Utilisez-vous le système d'information pour m'aider à organiser mon travail ?	Oui	R1, M1, R2, R3, M3, R4, M4, R5, M5, R6, M6, M7, M8.
			Non	M2.
		Utilisez-vous le système d'information pour réaliser les objectifs stratégiques de l'entreprise ?	Oui	R1, M1, R2, M2, R3, M3, R4, M4, R5, M5, R6, M6, M7, M8.
		Utilisez-vous le système d'information pour améliorer ma stratégie vis-à-vis des clients ?	Oui	R1, M1, R2, M3, M5, R6, M6, M8.
			Non	R4, M4, R5, M7.
		D'une manière générale, par rapport au fonctionnement de l'entreprise avant l'utilisation du système d'information, les changements ont été bénéfiques ?	Oui	M1, R2, R3, M3, R4, M5, R6, M6, M7, M8.
			Non	R1, M4, R5.

Source : élaboré par nous-mêmes.

Résultats du tableau 03 :

Notre entreprise considère le système d'information comme capital à ces départements officiels essentiels et elle développe des applications qui permettent de suivre les orientations stratégiques. L'entreprise utilise le système d'information beaucoup plus avec son personnel et peut utiliser avec les clients, Fournisseurs, institution financière et organisation gouvernementales. La majorité des managers et des responsables de l'entreprise utilise le système d'information pour communiquer avec des personnes dans leur groupe de travail. D'autre part, l'entreprise utilise le système d'information comme un outil d'aide à organiser leur travail, et elle utilise le système d'information comme un outil pour réaliser les objectifs stratégiques. En conclusion, une classe de managers et de responsables dit que

l'entreprise utilise le système d'information pour améliorer leur stratégie vis-à-vis des clients et ils ont validé que le système d'information a un effet positif .

- **L'entreprise et sa stratégie** : Du point de vue des participants, neuf séries d'entreprise et sa stratégie :

Tableau 04 : l'entreprise et sa stratégie.

• Thème	Sous-Thème	Questions	Réponses	Fréquences
Le rôle de système d'information dans la stratégie de l'entreprise	LA STRATEGIE DE VOTRE ENTREPRISE	Existe-elle une stratégie clairement définie par votre entreprise ?	Oui	R1, M1, R2, M2, R3, M3, R4, M4, R5, M5, R6, M6, M7, M8.
		Votre entreprise dispose-elle d'un document expliquant de façon claire et précise la stratégie ?	Oui	R1, M1, R2, M2, R3, M3, R4, M4, R5, M5, R6, M6, M7, M8.
		La stratégie de votre entreprise est connue par qui ?	La direction seulement	M3, M4, R5, R6.
			Le personnel et la direction	R1, M1, R2, M2, R3, R4, M5, M6, M7, M8
		Les objectifs stratégiques de votre entreprise sont clairs pour vous ?	Oui	R1, M1, R2, M2, R3, R4, M4, R5, M5, R6, M6, M7, M8.
		Les besoins du client sont compris dans l'élaboration de la stratégie ?	Oui	R1, M1, R2, M2, R3, M3, R4, M4, R5, M5, R6, M6, M7, M8.
		Est-ce qu'il existe un plan détaillé de la mise en œuvre de la stratégie (incluant un échéancier, des lots de travail des besoins en main-d'œuvre et en équipements...) ?	Oui	R1, M1, R2, M2, R3, R4, M4, R5, M5, M6, M8.
			Non	R6, M7.
		Est-ce que la description des tâches assignées à chaque membre dans la réalisation de la stratégie d'entreprise est claire, formelle et comprise par chacun d'eux ?	Oui	M1, R2, M2, R3, R4, M4, R5, M5, M6, M7, M8.
			Non	R1, R6.
		Est-ce que la direction est consciente de la quantité et la qualité des ressources (argent, temps, personnel) nécessaire à la réalisation de la stratégie ?	Oui	M1, R2, M2, R3, M3, R4, M4, R5, M5, R6, M6, M7, M8.
			Non	R1.
		La stratégie mise en œuvre n'a pas perturbé ni la culture ni les valeurs	Oui	R1, M1, R2, M2, R3, R4, M5, R6, M6, M7, M8.

		de l'organisation qui le gère ?		
--	--	---------------------------------	--	--

Source : élaboré par nous-mêmes.

Résultats du tableau 04 :

Selon les réponses de tous les managers, nous constatons que la stratégie de l'entreprise est clairement définie, car l'entreprise dispose d'un document qui explique clairement et précisément la stratégie. La majorité des personnels et des administrateurs connaissent la stratégie de l'entreprise et affirme sur la clarté des objectifs stratégiques. Néanmoins nous avons constaté que l'entreprise prend en compte les besoins des clients lors de l'élaboration de la stratégie puisque qu'il existe un plan détaillé de la mise en œuvre de cette dernière. Condor Electronics décrit les tâches d'une manière claire, formelle et compréhensible, en mettant en avant l'importance de la quantité et de la qualité des ressources nécessaires à la réalisation de la stratégie.

- **Le système d'information et la stratégie de l'entreprise** : Du point de vue des participants, sept séries de système d'information de l'entreprise :

Tableau 05 : l'entreprise et sa stratégie et le système d'information.

Thème	Sous-Thème	Questions	Réponses	Fréquences
Le rôle de système d'information dans la stratégie de l'entreprise	STRATEGIE D'ENTREPRISE ET SYSTEME D'INFORMATION	Pour vous, l'alliance " Stratégie et Système d'information ", n'a rien à voir ?	Non	R1, M1, R2, M2, R3, M3, R4, M5, R6, M6, M7, M8.
		Pour vous, l'alliance " Stratégie et Système d'information ", c'est vital ?	Oui	R1, M1, R2, M2, R3, M3, R4, M5, R6, M6, M7.
		Pour vous, l'alliance " Stratégie et Système d'information ", devient obligatoire ?	Oui	R1, M1, R2, M2, R3, M3, R4, M5, R6, M6, M7, M8.
		Le système d'information dans votre entreprise a pour rôle de réaliser les objectifs stratégiques de l'entreprise ?	Oui	R1, M1, R2, M2, R3, M3, R4, M5, R6, M6, M7, M8.
		Les décisions et les orientations stratégiques des directions sont systématiquement communiqués sous format électronique (mail, Intranet) ?	Oui	R1, M1, M2, R3, M3, R4, M5, R6, M6, M8.
			Non	R2, M7.
		Grâce au système d'informations, la maîtrise des coûts liés à la réalisation de la stratégie s'est améliorée ?	Oui	R1, M1, R2, M2, M3, R4, M5, R6, M6, M7, M8.

		Grâce au système d'information, les attentes des clients vis-à-vis de la stratégie d'entreprise sont mieux prises en compte ?	Oui	R1, M1, R2, M2, M3, R4, M5, R6, M6, M7, M8
--	--	---	-----	--

Source : élaboré par nous-mêmes.

Résultats du tableau 05 :

En se basant sur les résultats d'entretien réalisé au niveau de l'administration de l'entreprise condor, On a remarqué qu'il y a une forte alliance entre la stratégie et le système d'information, et cette alliance est primordiale et obligatoire, car le rôle du système d'information est de réaliser les objectifs stratégiques de l'entreprise. Grâce au système d'information l'entreprise répond mieux aux attentes des clients, et Améliore la réalisation de la stratégie par la maîtrise de ces couts la plupart des responsables communique leurs directives sous format de courriel électronique.

2. Résultats des entretiens semi directifs

- **Résultat avec directeur des systèmes d'information**

Après notre entretien et les questions que nous avons posées à Monsieur le Directeur des systèmes d'information, nous avons eu ces réponses :

D'abord, la mission de la direction SI est d'assurer la mise en place des solutions informatiques adaptées aux besoins des métiers, en respectant les standards, normes et politiques de sécurité et l'assistance technique pour la sélection et l'intégration des nouvelles technologies optimum et rentables, et que :

- Accompagner et encadrer les compétences métiers de la DSI ;
- Rentabiliser les charges d'exploitation ;
- Mettre de la DSI un centre coûts ;
- Mettre en avant le savoir-faire de la DSI au profit des Filiales de Condor.

Sont les objectifs stratégiques de la direction SI.

Ensuite, monsieur le directeur nous a informé que le plan stratégique de la DSI est validé par la direction générale avant sa diffusion et sa mise en application, et que le SI est en accordance avec la stratégie globale de l'entreprise : la stratégie de la DSI ainsi que les objectifs stratégiques de la DSI sont déclinées de la stratégie globale de l'entreprise et orientation stratégiques de l'entreprise.

D'ailleurs, Le directeur des systèmes d'information nous a informés que la DSI participe à l'élaboration du plan stratégique de l'entreprise et aussi la DSI dispose d'un tableau de bord pour le suivi de la réalisation de ses objectifs.

Ainsi, la DSI est capable d'accomplir toutes les activités dont elle est chargée avec les moyens mis à sa disposition par la direction générale et que La fonction SI supporte chaque fonction de l'entreprise.

En outre, la DSI suit dans son fonctionnement les normes et standards internationaux, et tous les systèmes (ITIL, ISO 27001, PMP et SCUM pour la gestion des projets...).

Enfin, le système d'information actuel est flexible et évolutif, il soutient et accompagne les changements au niveau des différents processus de l'entreprise. Le plan stratégique de la DSI aligné avec le plan stratégique de l'entreprise, les axes stratégiques sont déclinés de ceux du plan stratégique de l'entreprise.

- **Résultat avec directeur générale**

La direction de condor utilise le système d'informations comme outil d'atteindre les objectifs.

Il existe un alignement entre la stratégie de l'entreprise et le système d'information, dans ce cas l'alignement donne une couverture aux processus existants pour la DSI.

Il existe une très bonne compréhension des processus de gestion par la fonction système d'informations qui tient compte la norme ISO 27001, le système d'informations de condor est flexible et évolutif, il soutient et accompagne les changements au niveau des différents processus.

Le plan stratégique de condor prend en charge les SI TI de la DSI car le système d'informations est un acteur actif dans l'entreprise, la maîtrise de système d'informations et TI sont des avantages concurrentiels pour l'entreprise.

3. Résultat et discussions :

Après avoir étudié les entretiens directifs et les entretiens semi directifs, nous sommes arrivés à cette conclusion :

Le système d'information est aligné avec la stratégie de l'entreprise au regard de l'environnement de travail disponible suite aux arguments suivants :

- Le plan stratégique de la DSI est validé par la direction générale avant sa diffusion et sa mise en application.
- La DSI participe à l'élaboration du plan stratégique de l'entreprise.
- Le système d'information dans l'entreprise a pour rôle de contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.
- Grâce aux systèmes d'informations, la maîtrise des coûts liés à la réalisation de la stratégie s'est améliorée.

4. Recommandations :

Les recommandations à mettre en œuvre pour renforcer l'alignement stratégique qui existe entre la DSI et Condor Electronics :

- Améliorer la communication interne et externe de la DSI ;
- Assurer la disponibilité, la continuité, l'intégrité des données de Condor Electronics.

Conclusion

En conclusion, nous commençons à rappeler l'importance du processus d'alignement du système d'information avec la stratégie de l'entreprise. Assurer une utilisation optimale de son système d'information n'est plus un simple souhait des dirigeants, mais une vision globale pour un meilleur fonctionnement de l'entreprise.

La modélisation théorique de l'alignement est l'effet de plusieurs travaux de recherches échafaudés par la communauté de recherche. Ces modèles ont fortement contribué à la compréhension du fonctionnement des systèmes d'informations en entreprises et les meilleures façons pour optimiser le rendement généré par ce fonctionnement.

Nous avons également constaté que la communauté des praticiens mettait l'accent sur l'alignement de système d'information. Les responsables des systèmes d'information s'intéressent de plus en plus aux questions de stratégie et de gestion, contrairement au passé où les responsables des systèmes d'information s'occupaient de questions purement techniques.

Nous avons mentionné ce modèle pour évaluer l'alignement entre la stratégie et le système d'information.

Les résultats montrant que :

- Le plan stratégique de DSI approuvé par la haute direction avant sa diffusion et sa mise en œuvre qui est très bénéfique pour l'entreprise.
- La DSI participe à l'élaboration du plan stratégique de l'entreprise et à son tour aide l'entreprise à s'améliorer.
- Le rôle de système d'information dans l'entreprise est de contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Ces résultats nous ont donné l'occasion de proposer l'ensemble des recommandations suivants : améliorer la communication interne et externe de la DSI, assurer la disponibilité, la continuité, l'intégrité des données de Condor Electronics et la mise à jours des applications fournit pour les clients qui vont permettre à l'entreprise condor electronics d'améliorer le processus d'alignement. Il n'y a pas de recherche dont les composantes soient à jour dans tous les sens, nous laissons donc cette recherche ouverte aux étudiants, jusqu'à ce qu'ils complètent ce que nous n'avons pas pu présenter, pour que la recherche soit pleinement utilisée.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE

- CHAIB, F. Z., & HAOU LI, M. (2015). Les systèmes d'information, nouvel outil stratégique. Université Annaba.
- Dahhani, I., Azizi,, F., & Baddih,, H. (2021). L'alignement stratégique du Système d'information et la performance organisationnelle dans un établissement de soins. *international journal of accounting finance auditing management and economics*, 449-466.
- GARRETTE, B., DUSSAUGE, P., & DURAND, R. (2009). STRATEGOR : L'analyse interne et externe : le modèle SWOT.
- Hafida, M. H. (2017). L'Alignement stratégique des systèmes d'information, déterminant de la performance organisationnelle des entreprises algériennes. Université de TLEMCEM.
- Phelizon , R., & Rouhier, S. (2002). Cigref – Alignement stratégique du système d'information : Comment faire du système d'information un atout pour l'entreprise ?
- POPE, C., & MAYA, N. (1995). Qualitative Research: Reaching the parts other methods cannot reach: an introduction to qualitative method in health services research.
- REBAI, B. K. (2013). METHODE D'EVALUATION DE L'ALIGNEMENT STRATEGIQUE DES SITES WEB. universite bordeaux, pp. 30-36.
- WANLIN, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Université du Luxembourg*, p. 7.

<https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-semi-directif/> consulté le 19 avril 2022

<https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative/> consulté le 20 avril 2022.

<https://www.syloe.com/glossaire/systeme-dinformation/> consulté le 22 mars 2022

<https://payfit.com/fr/fiches-pratiques/systeme-information/> consulté le 22 mars 2022

<https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-recherche/> consulté le 24 avril 2022.

<https://www.cigref.fr/alignement-strategique-du-systeme-dinformation> consulté le 26 mars 2022

Annexes

Annexe 01 : Guide d'entretien directifs aux managers et responsables de l'entreprise condor electronics

VOTRE ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT

Comment voyez-vous les conditions de travail au sein de votre entreprise ?

Comment voyez-vous l'environnement externe de votre entreprise ?

Les items présentés ci-dessous sont-ils importants ?

LE SYSTEME D'INFORMATION DE VOTRE ENTREPRISE

La direction considère l'utilisation du système d'information comme capitale ?

L'entreprise développe des applications qui permettent de suivre les orientations stratégiques ?

Utilisez-vous le système d'information avec qui ?

Utilisez-vous le système d'information pour communiquer avec des personnes dans mon groupe de travail ?

Utilisez-vous le système d'information pour m'aider à organiser mon travail ?

Utilisez-vous le système d'information pour réaliser les objectifs stratégiques de l'entreprise ?

Utilisez-vous le système d'information pour améliorer ma stratégie vis-à-vis des clients ?

D'une manière générale, par rapport au fonctionnement de l'entreprise avant l'utilisation du système d'information, les changements ont été bénéfiques ?

LA STRATEGIE DE VOTRE ENTREPRISE

Existe-elle une stratégie clairement définie par votre entreprise ?

Votre entreprise dispose-elle d'un document expliquant de façon claire et précise la stratégie ?

La stratégie de votre entreprise est connue par qui ?

Les objectifs stratégiques de votre entreprise sont clairs pour vous ?

Les besoins du client sont compris dans l'élaboration de la stratégie ?

Est-ce qu'il existe un plan détaillé de la mise en œuvre de la stratégie (incluant un échéancier, des lots de travail des besoins en main-d'œuvre et en équipements...) ?

Est-ce que la description des tâches assignées à chaque membre dans la réalisation de la stratégie d'entreprise est claire, formelle et comprise par chacun d'eux ?

Est-ce que la direction est consciente de la quantité et la qualité des ressources (argent, temps, personnel, équipement) nécessaire à la réalisation de la stratégie ?

La stratégie mise en œuvre n'a pas perturbé ni la culture ni les valeurs de l'organisation qui le gère ?

STRATEGIE D'ENTREPRISE ET SYSTEME D'INFORMATION

Pour vous, l'alliance " Stratégie et Système d'information ", n'a rien à voir ?

Pour vous, l'alliance " Stratégie et Système d'information ", c'est vital ?

Pour vous, l'alliance " Stratégie et Système d'information ", devient obligatoire ?

Le système d'information dans votre entreprise a pour rôle de réaliser les objectifs stratégiques de l'entreprise ?

Les décisions et les orientations stratégiques des directions sont systématiquement communiqués sous format électronique (mail, Intranet) ?

Grâce au système d'informations, la maîtrise des coûts liés à la réalisation de la stratégie s'est améliorée ?

Grâce au système d'information, les attentes des clients vis-à-vis de la stratégie d'entreprise sont mieux prises en compte ?

Annex 02 : Guide d'entretien semi directifs avec le directeur de l'entreprise condor electronics

Dans le cadre de préparation de notre projet de fin d'étude sur l'alignement stratégique du système d'information au sein de votre entreprise.

Nous avons quelque question à vous poser pour avoir des informations utiles qui nous aiderons par la suite à réaliser l'étude pratique.

1. Quel est la mission de condor ?
2. Quel est la vision de condor ?
3. Quel sont les objectifs stratégiques de condor ?
4. Quel sont les moyens qui vous utilisez pour atteindre les objectifs ?
5. Est-ce que la stratégie de condor est compatible avec la stratégie de système d'information ?
6. Existe-t-il une bonne compréhension des processus de gestion par la fonction système d'information ?
7. Est-ce que le plan stratégique de condor prend en charge les SI TI de la DSI ?

Annex 03 : Guide d'entretien semi directifs avec le directeur de système d'information de l'entreprise condor electronics

Dans le cadre de préparation de notre projet de fin d'étude sur l'alignement stratégique du système d'information au sein de votre entreprise.

Nous avons quelque question à vous poser pour avoir des informations utiles qui nous aiderons par la suite à réaliser l'étude pratique.

1. Quel est la mission de la direction SI ?
2. Quel sont les objectifs stratégiques de la direction SI ?
3. Est-ce que le plan stratégique du SI est communiqué avec la direction condor ?
4. Est-ce que le SI est en accordance avec la stratégie globale de l'entreprise ?
5. Est-ce que vous participez à l'élaboration du plan stratégique de l'entreprise ?
6. Avez-vous un tableau de bord de SI ?
7. La fonction SI est-elle capable d'accomplir toutes les activités dont elle a la charge ?
8. Est-ce que le SI supporte chaque fonction de l'entreprise dans l'accomplissement de ses missions et plans ?
9. Est-ce que le système d'information est conforme à un référentiel de gestion spécifique ?
10. Est-ce que le système d'information actuel soutient les changements au niveau des processus de gestion ?
11. Est-ce que le plan stratégique de la DSI prend en charge la stratégie de condor ?