

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

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANANGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Management Stratégique et Systèmes d'Information

**ALIGNEMENT STRATÉGIQUE DU SYSTÈME
D'INFORMATION
CAS : ACTEL – ALGÉRIE TÉLÉCOM**

Elaboré par : CHERHABIL Hadjer

Encadré par : Dr TOUMI Djamilia

Année 2018-2019

RÉSUMÉ

Les organisations développent et mettent en œuvre des stratégies pour atteindre des objectifs l'élaboration d'une stratégie consiste à formuler ce qui devait être changé pour passer de la situation actuelle à l'état souhaité, la mise en œuvre de la stratégie consiste à traduire les plans stratégiques en actions claires pour exécuter la stratégie. L'alignement stratégique est la possibilité de créer un ajustement ou une synergie entre les plans stratégique et la stratégie du SI.

Dans notre travail nous allons évaluer l'alignement du SI au sein de l'entreprise Algérie Télécom.

Mots clés :

Système d'information(SI), stratégie, alignement stratégique.

ABSTRACT

Organizations develop and implement strategies to achieve objectives The development of a strategy is about formulating what needed to be changed to move from the current situation to the desired state, the implementation of the strategy is about translating strategic plans into clear actions to execute the strategy. Strategic alignment is the opportunity to create an adjustment or synergy between the strategic plans and the IS strategy.

In our work we will evaluate the alignment of the IS within the company Algérie Télécom.

Keywords:

Information system (IS), strategy, strategic alignment.

المخلص

تقوم المنظمات بتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف ، ويشمل تطوير الإستراتيجية صياغة ما يجب تغييره للانتقال من الوضع الحالي إلى الحالة المطلوبة ، وتنفيذ الإستراتيجية ينطوي على ترجمة خطط استراتيجية في إجراءات واضحة لتنفيذ الاستراتيجية. التوافق الاستراتيجي هو إمكانية إنشاء تعديل أو تأزر بين الخطط الاستراتيجية وإستراتيجية نظام المعلومات في عملنا سنقوم بتقييم توافق الاستراتيجية لنظام المعلومات داخل الشركة الجزائرية للاتصالات.

الكلمات الرئيسية:

نظام المعلومات، الإستراتيجية، المحاذاة الإستراتيجية.

REMERCIEMENTS

Je remercie le grand dieu tout puissant pour m'avoir accordé la force et le courage pour accomplir ce travail.

Je remercie Dr.TOUMI DJAMILA pour m'avoir encadré, pour sa disponibilité, ses conseils et son soutien tout au long de l'élaboration de mon mémoire.

Je remercie également la directrice de l'agence commerciale M.LARABI ainsi que le personnel d'ACTEL

Et enfin Je remercie tous les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|------|
| RÉSUMÉ..... | I. |
| REMERCIEMENTS..... | II. |
| TABLE DES MATIERES..... | III. |
| TABLE DES MATIERES..... | IV. |
| LISTE DES TABLEAUX | V. |
| LISTE DES FIGURES | VI. |
| LISTES DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONIMES..... | VII. |
| INTRODUCTION..... | 02 |
| CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL | |
| SECTION 01 : LA REVUE DE LITTÉRATURE..... | 04 |
| 1. Alignement stratégique..... | 04 |
| 2. La recherche en alignement stratégique..... | 04 |
| 3. L’approche dynamique de l’alignement..... | 05 |
| SECTION 02 : CADRE CONCEPTUEL..... | 06 |
| 1. Définition du système d’information..... | 06 |
| 2. Les principaux types de système d’information dans l’organisation..... | 06 |
| 2.1 les systèmes d’information de l’exploitation..... | 07 |
| 2.2 Les systèmes d’information de gestion..... | 08 |
| 2.3 Système d’information stratégique..... | 09 |
| 3. Les rôles des systèmes d’information dans l’organisation..... | 09 |
| 4. La stratégie SI..... | 10 |
| 5. La stratégie..... | 10 |
| 5.1 Cadre stratégique..... | 10 |
| 6. L’alignement stratégique..... | 11 |
| Fondement théorique de l’alignement stratégique..... | 11 |
| Définition de l’alignement stratégique..... | 11 |
| Les méthodes de l’alignement stratégique..... | 12 |
| Les modes d’alignement..... | 14 |
| Processus d’alignement du système d’information..... | 15 |
| 6.1 Démarche d’alignement..... | 16 |
| 6.1.1 Déclencher la démarche d’alignement..... | 16 |
| 6.1.2 Mise en œuvre de la démarche d’alignement..... | 16 |
| 6.6.3 Instaurer un dialogue entre les acteurs..... | 16 |
| 6.6.4 Définir et réviser sa stratégie SI..... | 17 |
| 6.6.5 Nouer des alliances internes et externes..... | 18 |

| | |
|---|-----------|
| 6.6.6 Améliorer la visibilité et la prévisibilité et faciliter la communication | 18 |
| 6.6.7 Sélectionner les projets et gérer les priorités..... | 19 |
| 7. Les enjeux de l'alignement stratégique..... | 19 |
| Chapitre II : Méthodologie et organisme d'accueil..... | 21 |
| 1. Présentation de l'organisme d'accueil (Algérie Télécom)..... | 21 |
| 1.1 Missions et objectifs d'AT..... | 22 |
| 1.2 Structure d'ACTEL..... | 23 |
| 1.2.1 Le front office..... | 24 |
| 1.2.2 Le Back Office..... | 25 |
| 1.3 Les offres et services d'AT..... | 25 |
| 2. Méthodologie..... | 27 |
| 1 Choix du thème..... | 27 |
| 2 Choix de l'entreprise..... | 27 |
| 3 La méthode de recherche..... | 27 |
| 3.1 Recherche documentaire..... | 27 |
| 3.2 L'observation..... | 28 |
| 3.3 Entretiens..... | 28 |
| 3.3.1 Entretiens semi directif..... | 28 |
| 3.3.2 La construction du guide d'entretien..... | 29 |
| 3.3.3 Les personnes interrogées..... | 29 |
| 3.4 Le questionnaire..... | 29 |
| 3.5 Le traitement des données..... | 29 |
| Chapitre III Résultat et discussion..... | 31 |
| 1. Présentation du système d'information NGBSS..... | 32 |
| 2. Résultats et discussion..... | 33 |
| Conclusion..... | 38 |
| REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE..... | 40 |
| Annexes..... | 43 |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|--|----|
| Tableau 0 1: Les quatre perspectives de l'alignement..... | 06 |
| Tableau 0 2: fiche technique d'Algérie Telecom..... | 21 |
| Tableau 0 3: Evaluation de l'alignement de SI (ACTEL)..... | 34 |
| Tableau04 : Recommandations pour Aligner le SI avec la Stratégie..... | 36 |

LISTE DES FIGURES

| | |
|--|----|
| FIGURE 01 : les modes de coalignement..... | 05 |
| FIGURE 0 2: la notion du système d'information selon Reix..... | 07 |
| FIGURE 0 3: type des SI..... | 08 |
| FIGURE 0 4: le modèle de l'alignement stratégique..... | 13 |
| FIGURE 0 5: mode d'alignement selon Henderson et Venkatraman..... | 14 |
| FIGURE 0 6: Organigramme Algérie Telecom..... | 26 |
| FIGURE 0 7: Le system NGBSS est composé de 09 modules | 32 |
| FIGURE 0 8: modele FIT de venkatraman..... | 33 |

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AT : Algérie Télécom

ACTEL : Agence Commerciale des télécommunications

SI : système d'information

DSI : direction système d'information

TIC : technologie de l'information et de télécommunication

NGBSS : New Génération Billing support system

ERP : Entreprise Resource Planing

SAM :Stratégic Alignment Model

SPA : Société Par Action

DG : Direction Générale

PDG : Président Directeur Général.

DGA : Directeur Général Adjoint.

Div : Division.

Dir : Direction.

DRT : Délégation Régionale des Télécommunications.

DOT : Direction Opérationnelle des Télécommunications.

INTRODUCTION

L'utilisation stratégique de la technologie de l'information, mieux connue en tant qu'alignement stratégique, a sensiblement augmenté, en raison de la forte dépense de l'entreprise à l'égard des systèmes d'information et leurs technologies.

L'alignement stratégique est considéré comme un élément clé pour améliorer la performance des organisations dans l'objectif d'accroître l'efficacité et l'efficience et de permettre à des organisations d'être plus concurrentielles dans leurs industries respectives.

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

Est-ce que NGBSS est aligné avec la stratégie de l'agence commerciale de télécommunications ?

Notre travail est structuré de la façon suivante :

Dans le premier chapitre intitulé revue de littérature et cadre conceptuel nous introduirons les principaux travaux sur lesquels s'appuie notre recherche et nous allons définir le cadre conceptuel de notre recherche à savoir : le système d'information, la stratégie de l'entreprise et l'alignement stratégique

Ensuite le cadre méthodologique, qui est présenté dans le deuxième chapitre, nous allons présenter l'approche méthodologique et les méthodes de collecte des informations.

Enfin dans le dernier chapitre, qui s'intitule résultats et discussions, nous entamerons notre terrain d'étude, en suivant le modèle SAM pour évaluer l'alignement du système NGBSS.

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

SECTION 01 : LA REVUE DE LITTÉRATURE

L'objectif de cette première section de la littérature est dans un premier temps, de recenser les divers recherches ayant porté sur l'alignement stratégique.

1. Alignement stratégique :

Depuis l'apparition du concept de l'alignement dans les années quatre-vingt, la réflexion théorique autour de la problématique de l'alignement stratégique des SI n'a cessé de s'intensifier, notamment avec l'apparition de nombreuses tentatives de modélisations.

2. La recherche en alignement stratégique :

Henderson et venkatraman, (1993) ont constaté que malgré le changement de rôle des TIC au sein de l'organisation, passant d'un rôle de support à un rôle stratégique, il y avait un manque conséquent de cadres fondamentaux pour comprendre le potentiel de ces ressources pour les organisations dans le futur, leur modèle SAM a donc été construit par ces auteurs dans le but de pallier à ce manque en conceptualisant la nouvelle ère stratégique des TIC qui émerge à l'époque et ils évoquent la nécessité d'un « alignement stratégique », pour dire que le SI doit être adapté à la stratégie de l'entreprise. Ils affirment que les difficultés à tirer profit des TIC sont essentiellement dues à un manque d'alignement de la stratégie TIC par rapport à la stratégie de l'entreprise.

Le concept d'alignement traité par ces deux auteurs est basé sur deux hypothèses :

1 La performance économique est directement reliée à l'aptitude pour une firme de créer un ajustement entre la position de la firme dans l'arène compétitive et la conception d'une structure administrative appropriée pour supporter son exécution.

2 l'ajustement précité a une propriété dynamique (l'alignement est un processus d'adaptation continue et de changement) et pour atteindre cette capacité dynamique, il doit y avoir des activités de la firme.

Le modèle SAM s'articule autour de quatre domaines fondamentaux de la gestion :

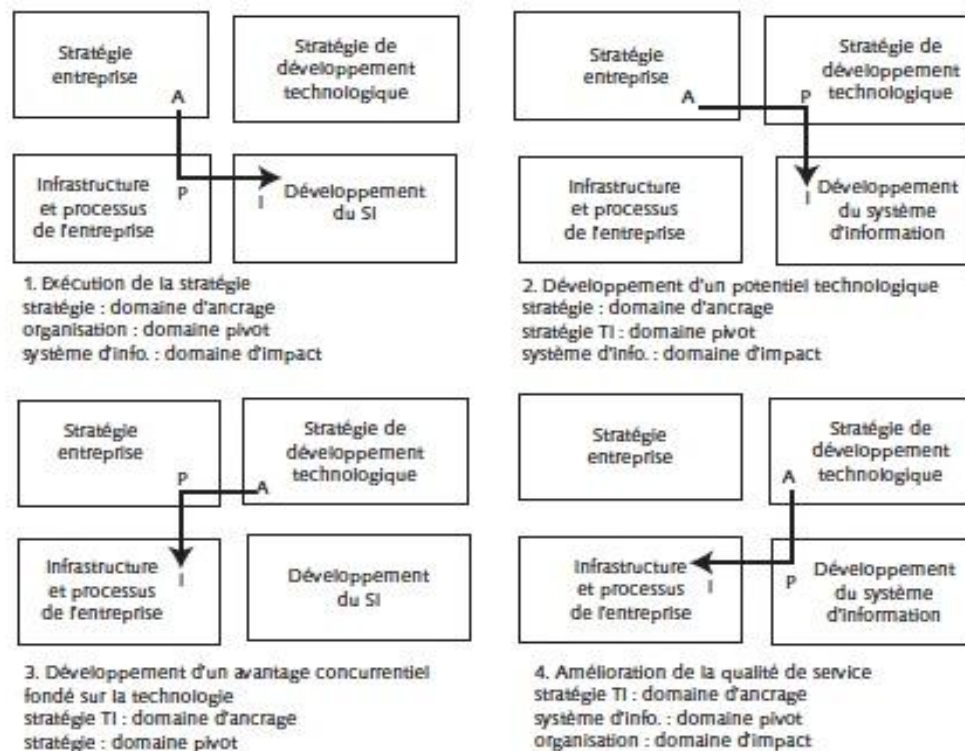
La stratégie d'affaires la stratégie SI l'infrastructure et processus d'affaires et l'infrastructure et les processus TI

La puissance du modèle se traduit au travers de deux caractéristiques fondamentales de la gestion stratégique : l'ajustement stratégique et l'intégration fonctionnelle.

3. L'approche dynamique de l'alignement :

Henderson et Venkatraman (1993) ont souligné que l'alignement stratégique des SI est un processus continu et dynamique, qui fournit des solutions et des infrastructures technologiques à l'entreprise lui permettant de rencontrer les objectifs fixés par sa stratégie d'entreprise.

La lecture dynamique du modèle SAM a été formalisée à partir de plusieurs principes, en introduisant trois domaines, le domaine d'ancrage, le domaine pivot et le domaine d'impact



Figure(01) : les modes de coalignement (d'après venkatrman,1994)

Source: système d'information et management des organisations p287

- Le domaine d'ancrage (celui qui pilote le changement) correspond à la dimension que l'entreprise maîtrise et contrôle le mieux qui serait le moteur du changement

- Le domaine pivot domaine intermédiaire ou est mis en œuvre le changement initial
- Le domaine d'impact objet principale du changement

Henderson et Venkatraman résulte quatre perspective d'alignement

1. Exécution de la stratégie
2. Transformation technologique
3. Potentiel concurrentiel des TIC
4. Service technologique.

| Perspectives domaines | Exécution de la stratégie | Transformation technologique | Potentiel concurrent des TIC | Service technologique |
|--------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Domaine d'ancrage | Stratégie d'entreprise | Stratégie d'entreprise | Stratégie des TIC | Stratégie TIC |
| Domaine pivot | Infrastructure organisationnelle | Stratégie TIC | Stratégie d'entreprise | Infrastructure TIC |
| Domaine d'impact | TIC | TIC | Infrastructure organisationnelle | Infrastructure organisationnelle |

Tableau (01) : Les quatre perspectives de l'alignement

Source : « choix stratégiques de l'entreprise étendue et déploiement technologique : alignement et performance »

Ces quatre perspectives sont principalement descriptives du comportement stratégique des entreprises eu égard à leur utilisation des TIC.

SECTION 02 : CADRE CONCEPTUEL

Cette deuxième section de notre étude à pour vocation, la présentation des bases conceptuelles de notre recherche en mettant l'accent particulièrement sur les notions : le système d'information, la stratégie d'entreprise et l'alignement stratégique.

1. Définition du système d'information :

Le système d'information se définit comme un « système utilisateur machine intégré qui produit de l'information pour assister les êtres humains dans les fonctions d'exécution, de gestion et de prise de décision » (Alter et al, 1985)

D'après alter le SI permet de fournir des informations qui vont aider les dirigeants à la prise de décision

Pour Reix (2002) le système d'information est « un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc..) dans les organisations »

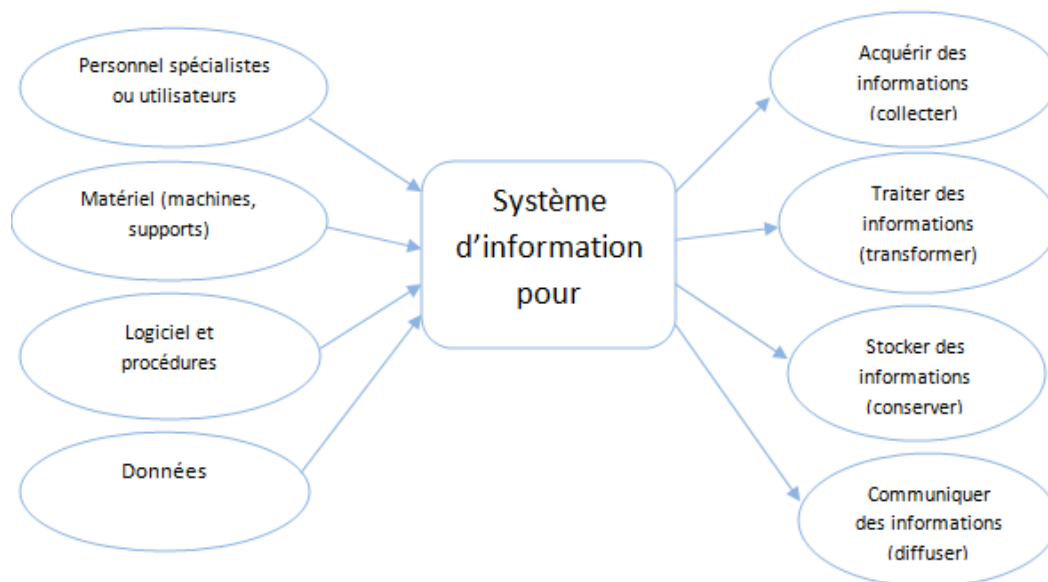


Figure (02) : la notion du système d'information selon Reix

Source : système d'information et management des organisations p5

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

L'organisation se présente sous divers niveaux (stratégie, gestion, opérations), puis selon des catégories fonctionnelles (ventes et marketing, fabrication, finances, comptabilité) des informations dont on a besoin l'organisation. Il existe plusieurs types de système d'information.

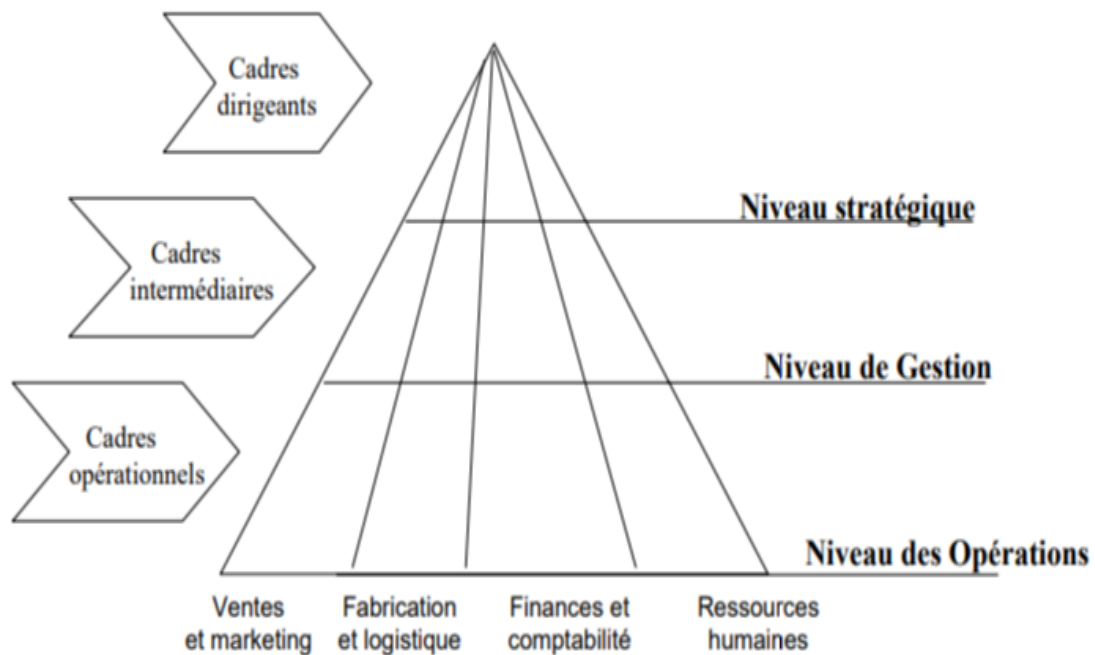


Figure (03): type des SI

Source : K.Laudon, J.Laudon, 2006

2.1 les systèmes d'information de l'exploitation

Ces systèmes permettent de :

- Contrôler les processus industriels.
- Faciliter les transactions commerciales.
- Mettre à jour les bases de données de l'entreprise.

On trouve dans l'entreprise trois types de SI d'exploitation :

2.1.1 Les systèmes de traitement des transactions

Ces systèmes enregistrent et traitent les données créées par les différentes opérations effectuées par l'entreprise, transactions commerciales, des ventes, des achats, ce qui implique la mise à jour continue des bases de données.

2.1.2 Les automatismes industriels :

Ces SI ont pour mission de contrôler des processus de production.

2.1.3 La bureautique :

Le rôle de ce SI est d'automatiser les tâches administratives effectuées généralement d'une façon manuelle.

2.2 Les systèmes d'information de gestion :

Ces systèmes ont pour tâche de fournir aux gestionnaires les informations dont ils ont besoin pour la prise de décision.

2.3 Système d'information stratégique :

Le rôle de ce SIS est de manipuler l'information stratégique pour aider à la prise de décision et à la revue des stratégies mises en œuvre.

Depuis les années 80 et jusqu'aux années 90, le domaine des SI a connu un nouveau concept, les systèmes d'information stratégique. ce concept inclut l'usage de la technologie de l'information et tant qu'atout stratégique et composant intégré dans les processus de l'entreprise, cela permet à cette dernière de disposer d'un avantage concurrentiel aux marchés.

Les fins des années 90 ont connu l'émergence révolutionnaire des ERP(Entreprise resource planing) ou progiciels de gestion intégrée(PGI), ces système intègrent toutes les fonctions de l'entreprise, à savoir :

Planification, productions, salaires, management des ressources, relation clients, finances, marketing. Ces système gèrent toutes les fonctions d'une activité de manière intégrée, et permettent les roulements et le partage nécessaire des données et informations pour une meilleure prise de décision.

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

Support aux opérations :

Ce rôle correspond à l'utilisation des SI dans les domaines de gestion de l'entreprise.

L'utilisation du SI aux niveaux opérationnels permet d'alimenter ce dernier en données, et donc les outils de gestion associés

. Le SI est donc le support informationnel des outils de gestion

Support à la gestion et à la prise de décision :

Dans ce cas le SI à pour objectif de fournir aux dirigeants de l'organisation des informations et des indicateurs pertinents pour prendre la bonne décision.

4. La stratégie SI :

La stratégie de système d'information consiste à identifier les domaines technologiques et les moyens à mettre en œuvre dans le domaine du traitement de l'information pour supporter la stratégie de l'entreprise.

5. La stratégie :

Chandler(1962) « la stratégie consiste en la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs »

Pour Detrie et Stratégor(1997), « élaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe ».

La stratégie peut donc être globalement définie comme étant un ensemble de décisions d'actions et d'opérations prises afin d'aboutir à la réalisation des objectifs, ces actions et opérations nécessitant une allocation de ressources et un engagement de la part de l'entreprise sur le long terme.

Porter(1982) « la stratégie de l'entreprise est l'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables »

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

5.1 Cadre stratégique :

Le cadre stratégique est composé des éléments suivants :

- Une vision clairement énoncée
- Des valeurs clairement articulées
- Une mission
- Des objectifs bien déterminés

1. La mission :

Elle décrit ce que l'entreprise fait, et est prise comme la notion de finalité de l'organisation, c'est sa vocation. Une première étape importante dans le processus de formulation d'une mission est de parvenir à une définition de l'activité de l'organisation.

2. La vision :

Pour une entreprise, une vision stratégique est la représentation ambitieuse d'un état futur préférable à l'état actuel. Elle articule ce que l'entreprise souhaite atteindre.

3. Les valeurs :

Les valeurs d'une entreprise souvent considérées comme le fondement de la culture organisationnelle.

4. Les objectifs :

Après avoir établis la mission, la vision et les valeurs les gestionnaires doivent établir des objectifs. Un objectif est un état futur souhaité précis et mesurable que l'entreprise tente de réaliser.

6. L'alignement stratégique :

6.1 Fondement théorique de l'alignement stratégique :

Les travaux fondateur de porter et miler depuis les années 80, sur l'évaluation de l'impact concurrentiel des TI, et l'apparition de leur article fondateur en 1985, intitulé « How information gives you competitive advantage » ont démontré que les TI peuvent améliorer la coordination entre les différentes activités de la chaîne de valeur et assurer l'intégration interne et externe de l'organisation. Cela fait par la suite que la communauté scientifique des chercheurs [Henderson et Venkatraman, 1993] considère que les TI doivent être considérés comme l'un des piliers des choix stratégique, et ne peuvent plus jouer un rôle secondaire de fonctionnement de l'entreprise.

6.2 Définition de l'alignement stratégique :

« Degré d'alignement et d'intégration entre la stratégie d'affaires, la stratégie TI, l'infrastructure d'affaires et l'infrastructure TI » (henderson et venkatraman, 1993)

Henderson et Venkatraman (1993) définissent l'alignement comme la cohérence entre quatre domaines, que sont la stratégie des affaires, la stratégie SI, l'infrastructure organisationnelle et l'infrastructure SI.

« 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 » (Chan, Sabherwal et Thacher, 2006)

« Niveau auquel la mission, les objectifs et le plan contenu dans la stratégie d'affaires sont partagés et supportés par la stratégie TI » (Reich et Benbasat, 1996)

« 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 » (Tallon, 2003)

« Défis internes de l'organisation combinés à l'influence vers et à partir des relations avec les partenaires tels les clients et les fournisseurs » (Galliers, 2004)

Selon (Hirschhein et Sabherwal, 2001) l'alignement stratégique des SI est un processus d'adaptation et de changement continu qui vise à assurer l'harmonie entre la stratégie d'affaires et la stratégie SI.

De ces définitions, nous constatons la diversité et le manque d'unanimité dans la littérature à propos de la définition du concept d'alignement stratégique des TI.

Nous relevons aussi l'évocation de plusieurs thèmes la coordination entre la stratégie de l'organisation et la stratégie des TI, l'adoption des bonnes pratiques managériales et techniques dans la gestion des TI.

Les conditions :

L'alignement stratégique du système d'information suppose deux conditions (rapport CIGREF 2002) :

- Compréhension et intégration de la stratégie de l'entreprise par la fonction système d'information dans son ensemble.
- La prise en compte des contraintes et des opportunités de l'informatique dans la stratégie de l'entreprise.

Les objectifs de l'alignement stratégique :

L'alignement stratégique des SI a deux objectifs :

- la cohérence entre les stratégies interne et externe de l'entreprise.
- la place de l'intégration technologique dans la stratégie générale.

6.3 Les méthodes de l'alignement stratégique :

Les premières études sur l'alignement sont celles de Henderson et Venkatraman (1993) qui ont proposé le modèle d'alignement stratégique (SAM), dans ce modèle les flèches bidirectionnelles représentent les relations d'alignement.

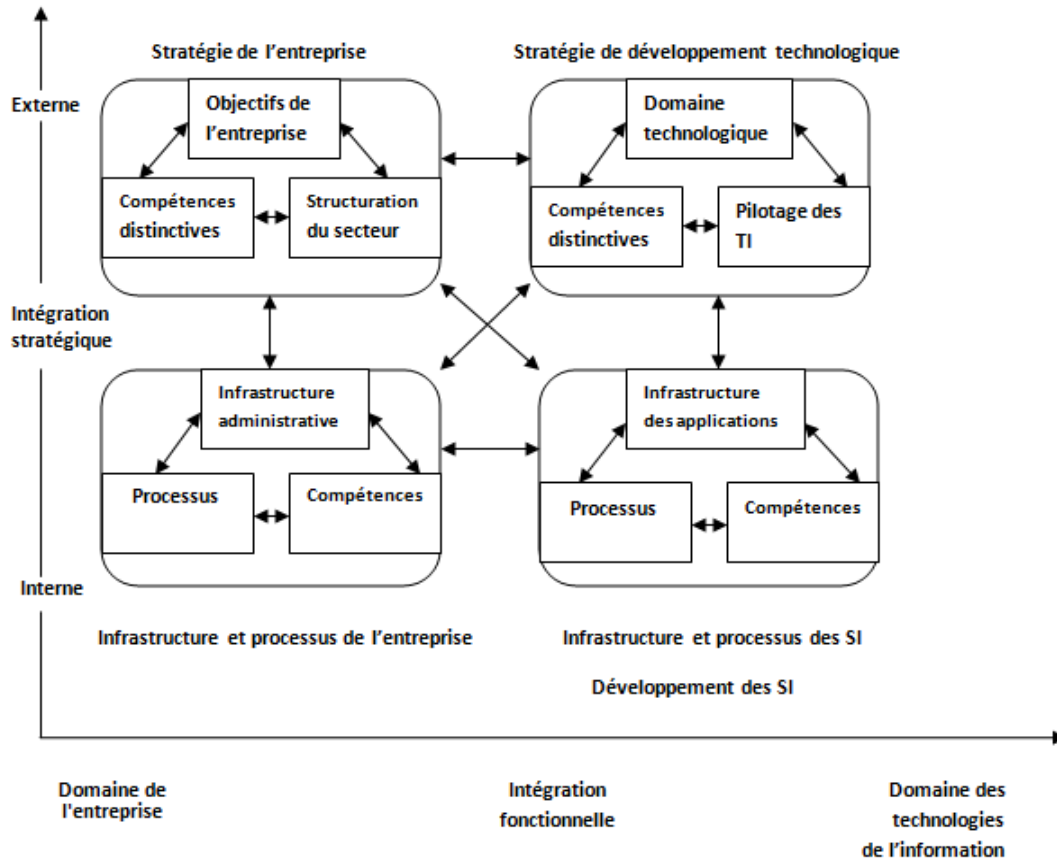


Figure (04) : le modèle de l'alignement stratégique

Source: système d'information et management des organisations p285

Le modèle d'alignement de Henderson et Venkatraman s'intéresse à l'intégration du SI dans la stratégie d'entreprise en recommandant l'alignement entre quatre domaines stratégique : la stratégie d'entreprise, la stratégie du système d'information, l'infrastructure et les processus organisationnels et l'infrastructure et les processus techniques.

Dans ce modèle la stratégie d'entreprise et la stratégie SI sont dites externes. Les autres domaines sont qualifiés d'internes. Le domaine externe fait référence à la position d'une organisation par rapport à ses concurrents le domaine interne concerne la structure de l'organisation, ses départements et ses processus.

Le modèle SAM est composé de deux dimensions :

Le fit stratégique et l'intégration fonctionnelle. Le fit stratégique permet un alignement dynamique de l'entreprise avec l'environnement via des transformations organisationnelles continues induites par les SI pour tirer profit des capacités SI et se

démarquer de la concurrence. Par conséquent, le fit stratégique demande une prise de conscience du rôle stratégique de SI et de leur l'impact dans l'organisation. Quand à l'intégration fonctionnelle, elle fait le lien entre la stratégie d'affaires et la stratégie SI et entre les attentes de l'organisation et la capacité du SI.

6.4 Les modes d'alignement :

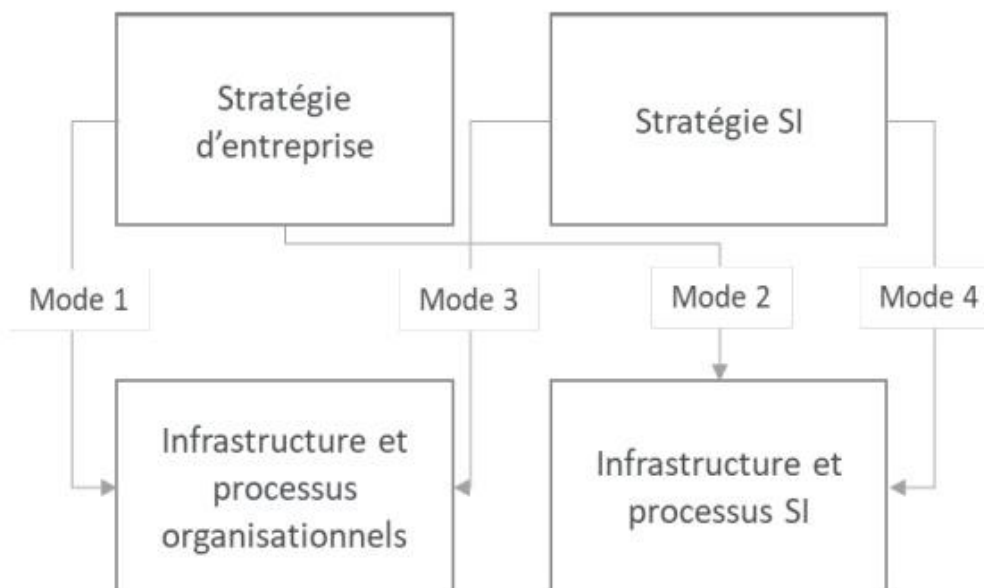


Figure (05) : mode d'alignement selon Henderson et Venkatraman

Source : management des systèmes d'information p137

1. les SI au service de l'exécution opérationnelle de la stratégie :

Dans ce modèle d'alignement, la stratégie est issue et menée par la direction générale et les métiers. L'intention stratégique de l'entreprise définit l'infrastructure et les modes de fonctionnement opérationnels des activités, ceux-ci à leur tour exercent des demandes et des contraintes sur l'infrastructure et les processus du SI

Ce mode ce mode d'alignement focalise la direction des SI vers la réponse aux besoins opérationnels exprimés par les métiers. Les performances attendues de la DSI seront le niveau de service, le cout et le délai.

2. Les SI comme vecteur de la transformation technologique :

Dans ce mode, la direction générale définit une nouvelle stratégie qui va déclencher une redéfinition de la stratégie de la DSI. Autrement dit, la DSI est appelée à concrétiser une innovation exprimée par la direction générale. Une fois la stratégie de la DSI redéfinie, il faut penser aux infrastructures et aux processus technologiques nécessaires à sa mise en place. La DSI est évaluée dans ce cas par sa capacité de fournir une innovation technologique adaptée au besoin et les délais de réalisation. Enfin, la DSI est un facteur primordial de différenciation dans ce genre de stratégies.

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

Ce mode d'alignement est un mode règne dans des secteurs dominés par la technologie comme le secteur des télécommunications, l'industrie.

En effet, la stratégie de la DSI est dans ce cas le fait initiateur de la stratégie de l'entreprise. La DSI adopte des innovations technologiques majeures en vue d'offrir à l'entreprise un avantage concurrentiel.

La stratégie d'entreprise et les processus métiers n'existent pas à priori mais découlent des opportunités technologiques majeures en vue d'offrir à l'entreprise un avantage concurrentiel.

4. Les SI comme prestataire de services opérationnels

Dans ce dernier mode d'alignement, la DSI se focalise sur le service fourni aux processus opérationnels. La stratégie joue ici un rôle important lié à l'organisation des infrastructures et des processus mis en œuvre par la DSI pour atteindre un excellent niveau de service.

Pour conclure sur ce modèle d'Henderson et de Venkatraman, il faut souligner qu'une même entreprise peut appliquer différents modes d'alignement en fonction des lignes d'activité et de la position stratégique qu'elle souhaite adopter.

6.5 Processus d'alignement du système d'information :

Le point de départ de chaque processus dans une entreprise est la planification. Une planification des SI permette d'anticiper en décidant quels seront les objectifs à

atteindre par le SI envisagé et quelle seront les ressources à engager pour atteindre ces objectifs.

L'idée de planification s'est progressivement imposée au sein des entreprises après des périodes plus en moins longues de construction anarchique des systèmes d'information, la planification du SI implique un principe de gestion à deux niveaux :

- Niveau stratégique globale ou les objectifs à atteindre et les moyens principaux sont déterminés.
- Niveau tactique dans lequel la planification joue le rôle de l'instrument de la mise en œuvre pendant les projets de réalisation d'application et de la cohérence sur deux plans complémentaires :
 - Assurer la cohérence entre les objectifs stratégiques de l'entreprise et des besoins stratégique par les SI, ce qui rend la planification la concrétisation du processus d'alignement stratégique.
 - Assurer la cohérence entre les plans stratégique du SI et leurs réalisations progressives.

6.6 Démarche d'alignement :

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 le SIGREF la mise en place de la démarche d'alignement est précédée par un déclenchement :

6.6.1 Déclencher la démarche d'alignement :

Le dialogue entre les acteurs est le point de départ d'une démarche d'alignement stratégique. Quand le dialogue est absent, il faut un élément déclencheur pour rapprocher les acteurs.

6.6.2 Mise en œuvre de la démarche d'alignement :

Selon le CIGREF, la mise en œuvre d'une démarche d'alignement stratégique du SI s'accomplit au travers les étapes suivantes :

6.6.3 Instaurer un dialogue entre les acteurs

L'alignement stratégique est principalement un jeu entre les acteurs cruciaux du SI :

- La direction générale
- La direction métiers et fonctionnelles
- La direction des systèmes d'information

L'instauration d'un dialogue entre ces acteurs est la partie de la démarche la plus importante. C'est aussi celle dont la mise en œuvre est la plus délicate.

L'absence de dialogue est parfois une résultante de comportements passés. Il appartient à chaque partie prenante de faire en sorte que les conditions du dialogue soient restaurées ou maintenues. Ce dialogue est particulièrement important entre les utilisateurs et la direction des SI.

Dans bien des cas, la direction générale ou le comité exécutif trace des grandes voies et les différentes directions établissent des plans d'action. C'est entre ces deux éléments que doit intervenir l'alignement stratégique. Certains estiment que doit l'arbitrage entre projets ne doit pas être du ressort de la DSI. C'est un point qui peut être discuté. Cependant, dans tous les cas, grâce au dialogue, la DSI pourra donner les éléments nécessaires à l'arbitrage.

La DSI doit être en mesure de favoriser, promouvoir et mettre en œuvre l'alignement stratégique du SI. Mais elle ne peut le faire sans l'écoute, le soutien et l'engagement dans la durée des directions métiers et de la DG.

6.6.4 Définir et réviser sa stratégie SI

Une stratégie SI se construit à partir d'éléments entrants :

la stratégie de l'entreprise et celle des différents métiers

interne : le SI de l'entreprise

externe : le potentiel technologique,

la stratégie SI définit :

un SI cible la description des priorités, des étapes et des moyens nécessaires pour l'attente de cette cible.

L'alignement stratégique est un processus qui s'inscrit dans le temps, en relation avec une vision des objectifs et des évolutions à moyen ou long terme. Il se distingue des plans de développement annuels ou des plans d'action qui s'inscrivent dans le court terme. La mise en place d'un ERP est un exemple intéressant de boucle itérative entre la stratégie de l'entreprise et la stratégie du SI

L'alignement stratégique devrait idéalement être une démarche globale touchant l'ensemble de l'entreprise et de son SI. Cependant, rien n'empêche de commencer par une filiale ou un métier. Ces expériences pilotes pourront alors servir d'exemples pour étendre la démarche. Chaque DSI peut, en fonction du contexte qu'il rencontre, déterminer un niveau de granularité suffisant pour la démarche.

6.6.5 Nouer des alliances internes et externes

Une démarche d'alignement stratégique doit être une relation de type gagnant-gagnant pour les acteurs concernés. La direction des systèmes d'information ne peut mener seule la démarche d'alignement stratégique. Elle doit utiliser les opportunités d'alliances tant internes qu'externes pour mener à bien cette démarche. La recherche préalable d'un sponsor et l'identification d'entités pilotes sont nécessaires. La qualité des accords à long terme avec certains fournisseurs ou partenaires peut également jouer un rôle crucial.

6.6.6 Améliorer la visibilité et la prévisibilité et faciliter la communication

Une démarche d'alignement doit aussi reposer sur des outils classiques de management et de communication. Parmi les outils principaux, on peut citer :

- la rédaction de schémas cible, partagés avec les métiers, qui sont utilisés pour la communication avec le DG.

Ces « mini-schémas directeurs » contiennent :

- la les orientations stratégiques,
- les grands processus,
- l'architecture fonctionnelle et technique,
- la liste des grands chantiers,
- l'avancement des mises en œuvre ;
- la mise en place de correspondants métiers, acteurs de l'alignement ;
- un effort sur la rédaction des business cases pour tous les projets, avec une mise en évidence des impacts pour les métiers et la réalisation de la stratégie ;
- l'organisation d'événementiels internes permettant de favoriser les synergies ;
- la sensibilisation des décideurs, car le point critique reste la maturité et sensibilité des décideurs face aux technologies de l'information et de la communication. Pour communiquer et travailler ensemble, les différentes directions doivent utiliser des outils compréhensibles par tous et par chacun.

6.6.7 Sélectionner les projets et gérer les priorités

L'agenda stratégique d'une entreprise à un moment donné se limite souvent à deux ou trois grands éléments auxquels il convient de se tenir. La direction des systèmes d'information doit donc connaître cet agenda et les grands processus de l'entreprise. En outre, quelques règles ou bonnes pratiques sont envisageables, par exemple : •durée maximale pour les projets (généralement 12 ou 18 mois).

7. Les enjeux de l'alignement stratégique :

Il y a quatre enjeux majeurs de l'alignement stratégique : le partage, l'agilité, cohérence et la rentabilité.

Le partage : la direction générale de l'entreprise et les directions métier doivent en partager et valider les axes majeurs pour en permettre la réussite.

Agilité : en cas de changement de l'environnement de l'organisation, la stratégie doit pouvoir être revue rapidement. Elle doit notamment s'adapter à des événements tels que les évolutions du marché de même, tout doit mis en œuvre pour rendre les systèmes plus flexibles et évolutifs.

Cohérence : la définition du plan stratégique doit être réalisée en tenant compte des contraintes du système d'information et des ressources disponibles.

Rentabilité : la stratégie définie a pour objectifs d'accroître la valeur du système d'information, et de garantir la pertinence et l'efficacité des dépenses informatiques .en générale, suite à la mise en place d'une démarche d'alignement stratégique du SI, des bénéfices économiques sont attendus par la direction de l'organisation.

CHAPITRE II:
MÉTHODOLOGIE ET ORGANISME
D'ACCUEILLE


1. Présentation de l'organisme d'accueil (Algérie Télécom)

ALGÉRIE TÉLÉCOM est une société par actions à capitaux publics opérant sur marché des réseaux et services de communication électroniques.

Sa naissance a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000, relative à la restructuration du secteur des poste et des télécommunications, qui sépare notamment les activités postales de celles des télécommunications.

Algérie Télécom est donc régie par cette loi qui lui confère le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par action (SPA). entrée officiellement en activité à partir du 01er janvier 2003, elle s'engage dans le monde des télécommunications dans le développement économique, sociale et culturel et en adéquation avec les objectifs assignés pour combler les retards marqués dans ce domaine.

Tableau (02) : fiche technique d'Algérie Telecom

| | |
|--------------------------|---|
| Nom de la société | ALGÉRIE TÉLÉCOM |
| Capital sociale | 50.000.000.000DA |
| Date de création | Janvier 2003 |
| Statut juridique | Société par action |
| Actionnaire | Etat algérienne à 100% |
| Activité | Opérateur de télécommunication |
| Produit | Commercialisation d'équipements et des services de la télécommunication pour les particuliers et professionnels. |
| Filiales | -Mobilis -Algérie télécom satellite |
| Le slogan | « Toujours plus proche » depuis 2014 |
| Logo |  |

Source : fait par nous même

Missions et objectifs d'AT :

Les missions d'AT :

L'ambition d'Algérie Telecom est d'avoir un niveau de performance technique, économique, et social pour maintenir durablement leader dans son domaine, dans un environnement devenu concurrentiel. Son souci consiste, aussi, à préserver et développer sa dimension internationale et participer à la promotion de la société de l'information en Algérie

L'activité majeure d'Algérie Telecom est de :

- Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques.
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux.

Les objectifs d'AT :

Algérie télécom est engagée dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec les objectifs suivants :

- Accroître l'offre de service téléphonique et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales.
- L'accroissement de son chiffre d'affaire.
- La mise en place d'outils de gestions commerciales et techniques performants.
- Accroître la qualité des services offerts et la gamme de prestations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications.
- Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information.

Agence commerciale (ACTEL)

L'agence commerciale des télécommunications dédiée totalement à :

- L'accueil et l'orientation des clients.
- La présentation des offres de services.
- La vente des services.
- La réception des demandes d'abonnement.

- Facturation et traitement des réclamations.

Les activités d'ACTEL :

- Veille à l'atteinte des objectifs de vente de l'agence.
- Contribue à la veille concurrentielle auprès des services vente et marketing.
- Veille à l'application de la politique commerciale et des procédures d'Algérie Telecom au niveau de l'agence.
- Booster les ventes et prospecter des nouveaux clients.

Structure d'ACTEL

Direction des systèmes d'informations :

- Définit, formalise et fait approuver la politique informatique de l'entreprise.
- Définit le schéma directeur informatique de l'entreprise et le fait approuvé par la hiérarchie habilitée.
- Supervise l'installation et la gestion du réseau informatique et télécommunication de l'entreprise.
- Définit le dimensionnement et la typologie des équipements informatique destinés aux structures, chacune en fonction de la nature de son activité.
- Supervise les prestations de facilitation et de résolutions des problèmes relatifs aux technologies de l'information utilisées.

Direction commerciale :

- Définit, formalise et fait approuver la stratégie de commerciale de l'entreprise.
- Définit la configuration du réseau commercial et le fait approuvé.
- Identifie et dimensionne les moyens humains, matériel est équipements nécessaires pour l'exécution de la vente et la réalisation des objectifs assignés.
- Veille à la gestion et à la préservation des moyens et des équipements mis à disposition, conformément aux procédures et dispositions en vigueur.

- Veille au bon déroulement des activités de facturation et de recouvrement.
- Veille à l'établissement des statistiques et des analyses des ventes et lance les actions correctives et de progrès.
- Etablit les rapports d'activité périodique et occasionnels de sa structure.

Le directeur d'Agence :

C'est le responsable du fonctionnement, de l'organisation de son agence, de l'atteinte des objectifs de vente, de satisfaction client et de l'activité des agents au sein de son agence.

Ainsi il est force position afin d'augmenter les performances des ventes en général et de son agence en particulier.

Ses activités principales :

- Assume la fonction d'attaché commercial au même titre que les autres commerciaux de son agence.
- Veille à l'atteinte des objectifs de vente de l'agence.
- Contribue à la veille concurrentiel auprès des services vente et marketing.
- Organisation de son agence :
- Veille à l'application de la politique commerciale et des procédures d'Algérie Télécom au niveau de l'agence.
- Est garant du respect et maintien des standards de qualité, de productivité et d'image.
- Manage les effectifs de l'agence en développant un esprit d'équipe.
- Mise en œuvre des actions commerciales.
- Arbitre et gère les conflits.
- Assure la production des tableaux de bord et synthèses des résultats de l'activité de l'agence.

Le front office :

Le front office est la vitrine d'Algérie Télécom, il constitue le point d'accueil des clients pour tous les types de demandes commerciales et point de paiement sûr et fiable.

Le chef de département force de vente : il est chargé à :

- booster les ventes et prospecter des nouveaux clients.
- Garantir la circulation de l'information au sein des équipes.
- Assurer le respect des consignes et procédures d'Algérie Télécom auprès des agents du front office.
- Manager l'ensemble des agents de l'accueil.
- Prendre en charge les demandes complexes et les problèmes qui peuvent être rencontrés au niveau du front office.

Le Back Office :

Le back office est la partie non visible de l'agence, il effectue les opérations suivantes :

- Suivre la réalisation des demandes en cours, les dérangements, les échéanciers et les impayés.
- Traiter les litiges et suivre et résolution de toute requête non résolue en front office. Il regroupe deux départements commercial et financier.

Les offres et services d'AT :

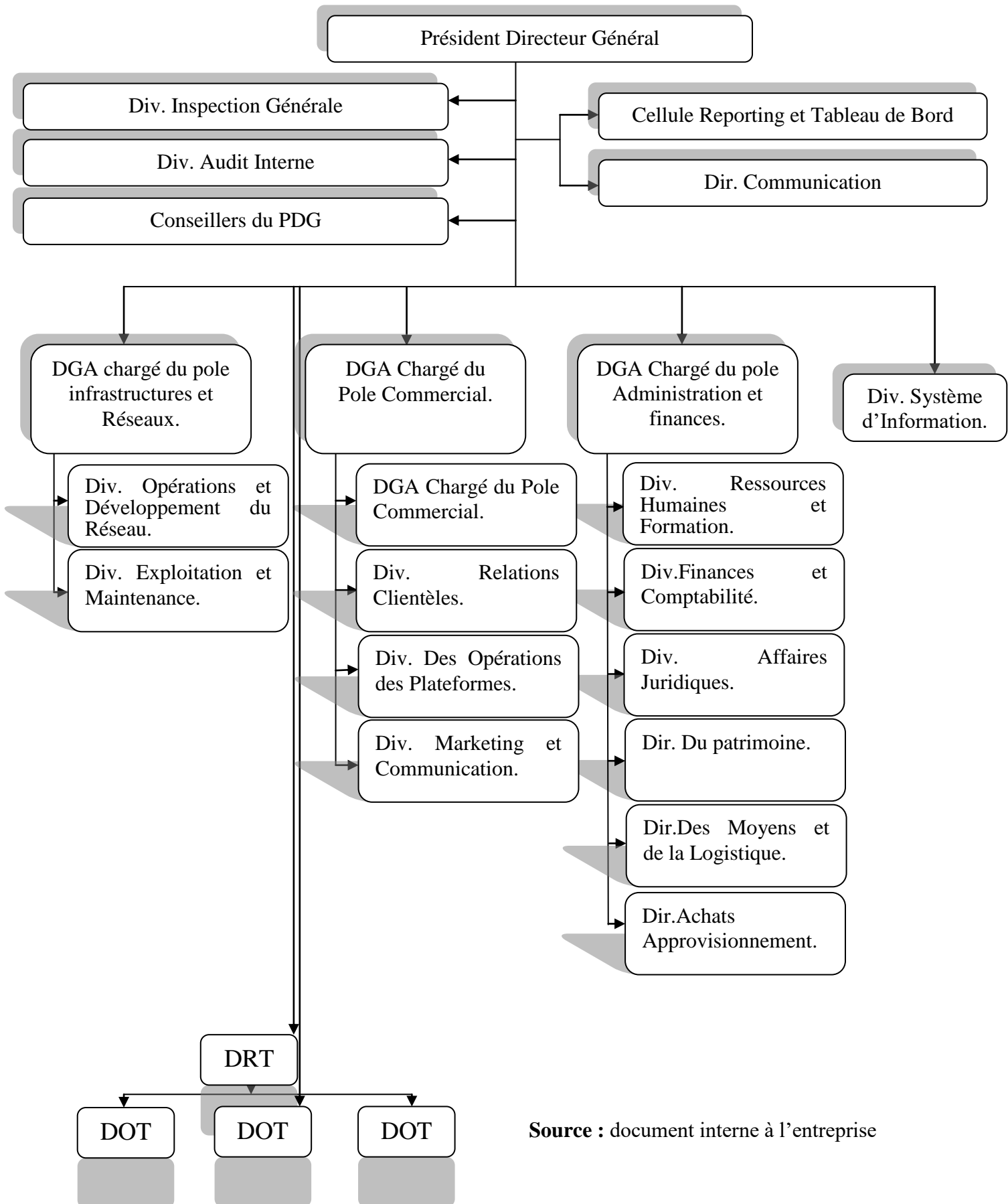
IDOOM Fixe

IDOOM 4G

IDOOM FIBRE (ftth)

IDOOM ADSL

Figure (06) : Organigramme Algérie Télécom



Source : document interne à l'entreprise

2. Méthodologie :

Après avoir présenté les fondements théoriques dans lesquels s'articule la présente recherche, il serait pertinent de traiter la méthodologie qui la caractérise. Dans ce sens, le propos de ce deuxième chapitre est d'exposer la méthodologie retenue afin de répondre à l'objectif de recherche. Ainsi, nous allons présenter les différentes étapes de la démarche de recherche, à savoir : le choix du type d'étude.

1. Choix du thème :

L'alignement stratégique est un pilier fondamental parmi les cinq fondements de la gouvernance des SI, son rôle consiste à s'assurer que le SI mis en œuvre par l'entreprise est cohérent avec la stratégie et qu'il contribue à la réalisation des objectifs fixés, ce qui va permettre à l'entreprise d'être plus performant.

2. Choix de l'entreprise :

On a choisi l'entreprise Algérie Télécom en raison de l'importance d'utilisation des SI dans la gestion de l'entreprise et ainsi pouvoir donner quelques éléments de réponse à notre problématique de recherche.

3. La méthode de recherche :

Dans le but de répondre à notre problématique nous avons opté pour une étude qualitative selon (Taylor et Bogdan, 1984) « la recherche qualitative est une recherche qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observé des personnes »

La méthode de collecte des données :

3.1 Recherche documentaire :

Nous avons recollé le maximum d'informations à travers les ouvrages, les articles et thèses et cela pour exposer les concepts : système d'information et l'alignement stratégique, nous avons aussi consulté les documents internes de l'entreprise ce qui nous a permis de décrire et présenter l'entreprise.

3.2 L'observation :

Les observations permettent d'appréhender une réalité vécue, plutôt que d'en obtenir un écho éventuellement déformé au travers des représentations que les gens s'en forgent.

« Observer est un processus incluant l'attention volontaire et l'intelligence, orienté par un objectif terminal ou organisateur et dirigé sur un objet pour en recueillir des informations » (DE KETELE, 1980, p. 27).

3.3 Entretiens :

Nous avons décidé de mener une étude qualitative sous forme d'entretiens, afin de collecter des informations qui nous aideront à tenter de répondre à notre problématique.

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. Alors, 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 (S), et OUACHRINE (H) : Guide de Méthodologie de la recherche en Science Sociales, 2ème édition 2013, p.72)

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

3.3.1 Entretiens semi directif :

L'entretien semi directif est une technique qualitative fréquemment utilisée. Il permet de centrer le discours des personnes interrogées autour de différents thème définis au préalable par les enquêteurs et consignés dans un guide d'entretien.

3.3.2 La construction du guide d'entretien :

Afin d'effectuer nos entretiens, nous avons élaboré un guide d'entretien (voir annexe 01). Le guide permet aux interviewés de répondre avec flexibilité et de confirmer ou infirmer certains faits.

Ainsi, le guide d'entretien est défini comme :

«Liste récapitulative des thèmes et des questions à aborder dans le cadre d'une enquête qualitative, qui précise le moment et la manière de les introduire dans la conversation. Ce guide est fourni à l'enquêteur pour lui permettre de suivre la méthodologie définie, tout en observant un comportement adéquat lors de l'entretien »

La création du guide d'entretien nous permet d'avoir une vision des deux cotés (coté managériale et système) et ça nous permet par la suite de détecter les failles existantes et de mieux cerner les problèmes pour en sortir avec des solutions et des recommandations significatives.

3.3.3 Les personnes interrogées :

Pour mener à bien cette étude, et afin de donner une dimension empirique à mon travail, je me suis réalisé un entretien au sein d'Algérie télécom à travers un échantillon d'une personne.

La sélection des personnes interrogées est basée sur le poste qu'elles occupent au sein de l'entreprise et qui sont en relation avec notre sujet de recherche d'où leur capacité à répondre à mes questions (DG, DSI)

3.4 Le questionnaire :

« Le questionnaire est une suite de questions standardisées destinées à normaliser et à faciliter le recueil de témoignages, C'est un outil adapté pour recueillir des informations précises auprès d'un nombre important de participants, Les données recueillies sont facilement quantifiables »

Les réponses au questionnaire nous on permit de mesurer la satisfaction des utilisateurs par apport l'ERP utilisé.

3.5 Le traitement des données :

L'analyse de contenu :

Nous avons choisi l'analyse de contenu parce qu'il cherche à rendre compte de ce qu'ont dit les interviewés de la façon la plus objectif possible.

D'après Bardin (1977), « l'analyse de contenu est un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et

objectives de description des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception de ces messages » (Cité par Evrard, Pras et Roux, 2000, pp.116)

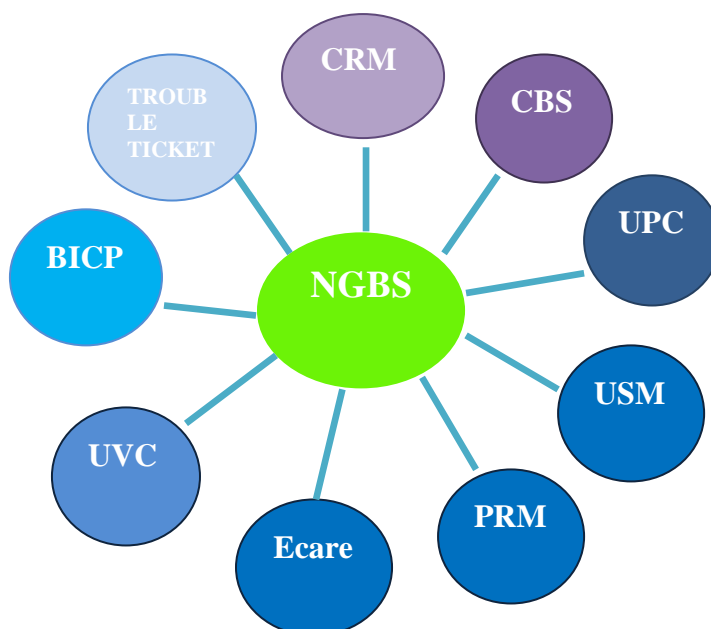
CHAPITRE III :
Résultat et discussion

Présentation du système d'information NGBSS :

New Génération Billing support system est l'ensemble des composants fonctionnels ou les activités qui définissent le métier d'un opérateur de télécommunications, et qui sont assurées par son exploitation opérationnelle service system (OSS)

Cette solution permet de gérer tout système d'information d'Algérie télécom (CCBS, CVBS, ECMS, GAIA) en une seule interface et afin de s'adapter à la solution FMC (fixe mobil convergent)

Figure (07) : Le system NGBSS est composé de 09 modules :



Source :document interne à l'entreprise

CRM : constumer relation ship management

C'est un module qui permet la gestion de la relation client en matière d'enregistrement et modification données clients, services et offres d'Algérie télécom.

CBS : convergent billing system est un système de facturation et tarification.

UPC : unifed product catalogue la gestion le catalogue des offres.

USM : universel sale manager la gestion de profil utilisateur

PRM : parter relation ship management la gestion des interconnexions

E-care : espace client sur le web

UVC : **universel vouchers card** la gestion des vouchers ticket et carte de recharge.

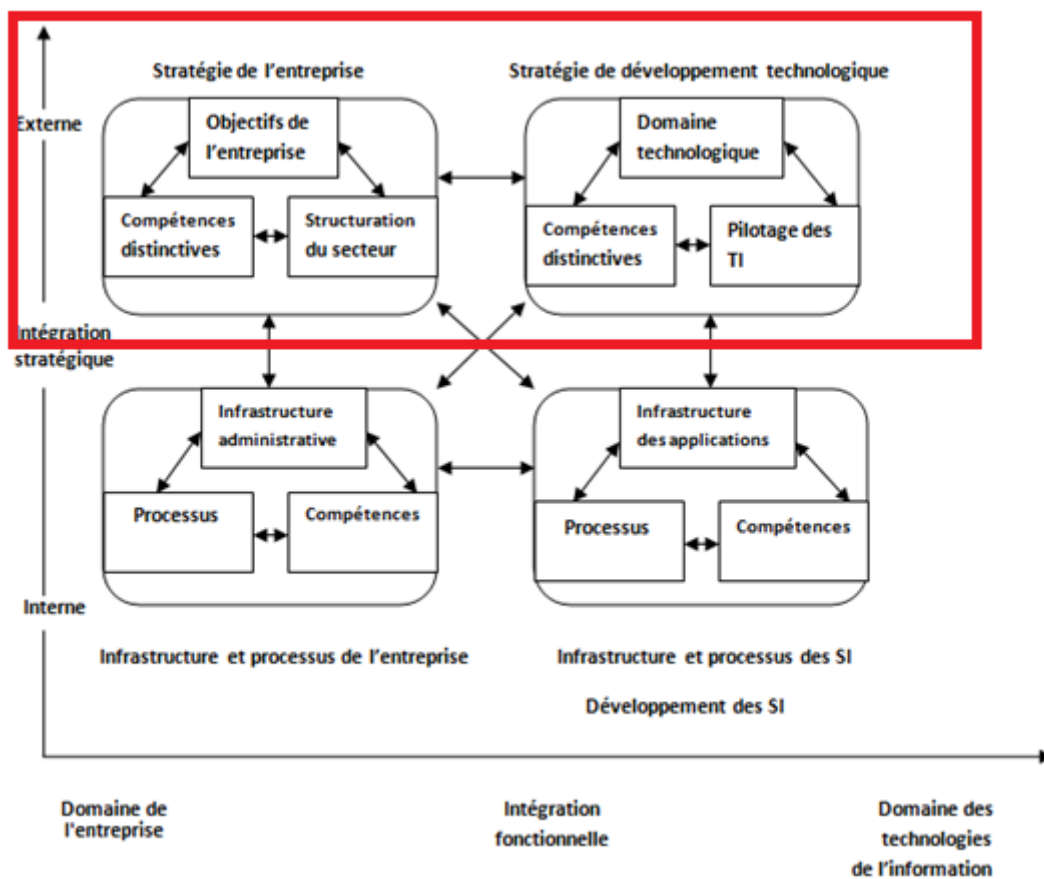
BICP : **busines interlligent core plateforme** extraction des données, statistique des opérations effectuées et reporting

Trouble ticket : la gestion de tous types de réclamation.

Résultats et discussion

Dans cette partie nous avons mis l'accent sur l'étude de la relation entre les deux stratégies d'entreprise et SI à travers le lien entre les directions SI et DC en termes d'élaboration de stratégie, la cohérence des objectifs fixés, les méthodes de planification collaboratives et tous les facteurs qui peuvent influencer sur la relation d'alignement.

Figure (08) : modèle FIT de venkatraman



Source: système d'information et management des organisations

Nous avons utilisé le modèle de Venkatraman pour évaluer l'alignement entre la stratégie et le système NGBSS (Nous nous sommes basés sur les deux parties encadrées en rouge)

Tableau (03) : Evaluation de l'alignement de SI (ACTEL)

| | La Direction | Déclaration | Résultat |
|---|---------------------|--|--|
| Evaluation de l'alignement du SI avec la stratégie commerciale | DG | « Les priorités stratégiques de notre entreprises consistent à améliorer la rentabilité économique, augmenter le chiffre d'affaire, équiper tout les zones en réseaux filaire (réseaux cuivre, fibre optique, ADSL), et la concrétisation de ces priorités passe impérativement en collaboration avec la direction SI» | La direction d'ACTEL et ces directions métiers sont à l'origine de la stratégie. la DSI s'adapte alors dans ce cas littéralement aux processus existants, le SI dans ce cas est en mode d'exécution opérationnelle de la stratégie (selon le modèle d'Henderson et Venkatraman) |
| | DSI | « Le SI est au service de la gestion commercial » | |
| Compréhension des processus de gestion par la fonction SI | DG | « il existe une compréhension des processus de gestion par la fonction SI mais avec insuffisance » | Manque de communication. |
| L'accomplissement | DSI | « Oui la fonction SI est | |

| | | | |
|---|--------|---|--|
| des activités par la fonction SI | | capable d'accomplir les activités dont elle a charge » | |
| Le SI soutien les changements aux processus de gestion | DSI | « Le SI s'adapte acceptablement avec les changements au niveau des processus » | |
| Utilisation des tableaux de bord | DSI/DG | La DSI et la DG n'utilise pas des tableaux de bord | |
| L'échange d'information entre la direction SI et DG | DG | « dans notre entreprise des réunions se font entre les responsables afin d'exposer l'état d'avancement et les problèmes rencontrés dans le but de réussir les objectif fixés par la direction » | Il ya un échange d'information entre la DG et DSI |
| Alignement entre les objectifs SI et les objectifs métiers | | <p>Satisfaction des utilisateurs du SI</p> <p>Une grande majorité de répondants 90% sont satisfait par leurs applications SI, une minorité 10% des répondants ne sont pas satisfaits.</p> <p>L'applicatif :</p> <p>La plupart des utilisateurs sont</p> | En générale, le SI couvre les grandes nécessités de travail pour la majorité d'employés ce qui assure leur satisfaction. |

| | | | |
|--|-----|---|--|
| | | satisfait de NGBSS. | |
| Participation a l'élaboration du plan stratégique de l'entreprise | DSI | «la DSI ne participe pas dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise » | |

Source : fait par nous même

Bien qu'il existe une cohérence entre la stratégie SI et la stratégie d'ACTEL certains points reste à revoir afin d'améliorer le processus d'alignement :

1. La DG ne prend pas en considération la DSI lors de l'élaboration de la stratégie commerciale de l'agence
2. Communication insuffisante et/ou inefficace entre la DSI et la DG
3. Les outils de gestion de tâches et de superviser de l'état d'avancement des objectifs sont obsolètes et inefficaces, ce qui, ou yeux de la DG rend ces outils non crédibles.

Tableau04 : Recommandations pour Aligner le SI avec la Stratégie

| N | Recommandations |
|----------|---|
| 1 | Définir des plans stratégiques en tenant compte des contraintes du SI. |
| 2 | Préparer et organiser un processus simple et visuel de communication. |
| 3 | Mettre en place un système de gestion et d'organisation avec une interface visuelle type tableau de bord afin d'assurer la cohérence entre les plans stratégique et leurs réalisation progressives. |

Source : fait par nous même

CONCLUSION

L'alignement du SI s'articule sur plusieurs aspects du management, c'est tout d'abord une responsabilité répartie entre la direction générale et la direction du SI.

La modélisation théorique de l'alignement est le fruit de plusieurs travaux de recherches élaborés par la communauté de recherche.

Le modèle SAM a largement contribué à la compréhension du fonctionnement des SI en entreprises et il est la meilleure façon pour optimiser le rendement généré par ce fonctionnement.

Dans notre recherche on s'est référée sur ce modèle pour évaluer l'alignement entre la stratégie du système d'information et la stratégie d'ACTEL.

Les résultats atteints de notre recherche sont :

- Il y a une cohérence entre la stratégie de système d'information et la stratégie d'ACTEL mais il y'a certain point qu'il faut changer afin d'améliorer le processus d'alignement entre les deux stratégies commerciale et SI.
- La DG ne prend pas en considération la DSI lors de l'élaboration de la stratégie commerciale de l'agence.
- Communication insuffisante et/ou inefficace entre la DSI et la DG
- Les outils de gestion de tâches et de superviser de l'état d'avancement des objectifs sont obsolètes et inefficaces, ce qui, ou yeux de la DG rend ces outils non crédibles.

Ces résultats nous ont permis de proposer l'ensemble des points à améliorer ainsi que les recommandations qui vont permettre à l'agence commerciale d'améliorer le processus d'alignement afin d'atteindre les objectifs fixés.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE

CIGREF(2002), alignement stratégique du SI : Comment faire du système d'information un atout pour l'entreprise ?

https://www.cigref.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2002/2002_-_Alignement_strategique_du_systeme_d_information_web.pdf (accès le Mars 20,2019)

Henderson, venkatraman(1993),strategic alignment: leveraging information technology for transforming organization

https://www.os3.nl/_media/2008-2009/courses/icp/henderson_-_strategic_alignment.pdf (Accès le Mars 25,2019)

CIGREF, Stratégic alignment of information system: How to make the information system an asset to the enterprise,(2002b).

<http://www.cigref.fr/> (accès le Avril 7,2019)

Jouirou, Kalika, les dynamique de l'alignement : analyse et évaluation(cas ERP)

http://www.sietmanagement.fr/wpcontent/uploads/2018/03/Les_dynamiques_de_l_alignement_Analyse_e.pdf (Accès le Mai 10,2019)

Sabherwal, R. & Chan, Y. (2001). "Alignment Between Business and IS Strategies: A Study of Prospectors, Analyzers, and Defenders, Information Systems Research,"

Laudon, Kenneth, et Jane Laudon, (2013), management des systèmes d'information.13.New York.

Le Moigne, (1973-1974), Les systèmes d'information dans les organisations. paris : presse universitaire de France.

<https://www.algeriatelecom.dz/fr/> (accès le Mars 15,2019)

<https://www.cigref.fr/alignement-strategique-du-systeme-dinformation> (accès le avril 7,2019)

Marie Hélène, (2008), Management des systèmes d'information, 2eme edition.

Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, The Academy of Management Review

Robert Kaplan, David P. Norton, (2007), L'alignement stratégique : Créer des synergies par le tableau de bord prospectif.

Reix Robert, Fallery Bernard, Kalika Michel et Rowe Frantz (2011), Systèmes d'information et management des organisations, 6eme édition, Edition Vuibert, paris.

Florescu, Tamas,(2006), Stratégic Alignment : Ensuring that IT Strategy is Aligned with Business strategy, Workshop IE & SI, Department of Business information Systems and Statistics, Timisoara.

Annexes

Annex01 : Guide d'entretien avec la direction d'ACTEL

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 quelques questions à vous poser pour avoir des informations utiles qui nous aideront par la suite à réaliser l'étude pratique.

1. Quel est la mission de l'agence commerciale de télécommunications (ACTEL) ?
2. Quel est la vision de l'agence commerciale de télécommunications (ACTEL)?
3. Quel sont les objectifs stratégiques de l'agence commerciale de télécommunications ?
4. Quel sont les moyens que vous utilisez pour atteindre les objectifs ?
5. Est-ce que la stratégie d'ACTEL est compatible avec la stratégie de système d'information ?
6. Dans votre entreprise les usages de NGBSS sont cohérents avec les priorités métiers ?
7. Existe-t-il une bonne compréhension des processus de gestion par la fonction système d'information ?

Annex02 : Guide d'entretien avec DSI

1. Quel est la mission de la direction SI ?
2. Quel sont les objectif stratégique de la direction SI ?
3. Est-ce que le plan stratégique du SI est communiqué avec la direction d'ACTEL ?
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. Quel est le rôle du système NGBSS (New Génération Billing support system) ?
11. Est-ce que le système d'information actuel soutient les changements au niveau des processus de gestion ?

Annexe 03 : Questionnaire aux utilisateurs du système NGBSS

1. NGBSS est facile à utiliser ?
 Oui
 Non

2. vous trouvez facilement les informations/les services que vous recherchez sur NGBSS
 Oui
 Non

3. le système NGBSS dispose des fonctionnalités nécessaires à l'accomplissement de vos tâches ?
 Oui
 Non

4. Que pensez-vous de la durée d'attente pour la prise en charge de vos requêtes ?
 Pas longue
 Moyenne
 Long
 Très long

5. En tant qu'utilisateur du système d'information, quelle est votre impression du service.
 Non satisfait
 Satisfait
 Très satisfait