
*Evaluation de maturité d'alignement stratégique des technologies
d'information et des métiers - Cas Entreprise Portuaire de Skikda-*

*Maturity Assessment of Strategic Alignment of Information Technology
and Business - Skikda Port Enterprise*

Dr. ABDELOUAHED Mohamed

Dr. MEZHOUD Abdelmadjid*

Université de Skikda -Algérie

Université de Contantine -Algérie

mohamedabdouahed@yahoo.fr

mmadjid55@yahoo.fr

Received: 20/05/2019

Accepted: 12/06/2019

Published: 30/06/2019

Résumé:

L'alignement stratégique des technologies d'information intervient pour faire correspondre la politique des technologies d'information (TI) avec les métiers et la stratégie de l'entreprise. Vu l'importance de l'alignement stratégique, une évaluation de maturité, de ce dernier, est nécessaire pour définir ces choix stratégiques et les bonnes pratiques de l'alignement, afin de permettre à l'entreprise de voir dans quel niveau de maturité se trouve et comment peut-elle s'améliorer.

Sur la base du modèle d'alignement stratégique du Luftman, nous avons conduit une étude de terrain dans l'entreprise portuaire de Skikda et nous avons conclu que la maturité d'alignement stratégique des TI et des métiers est limitée dans l'entreprise, ce qui se traduit par la faible contribution des TI par rapport aux métiers et la stratégie, et nous avons formulé les recommandations nécessaires pour l'amélioration du niveau de maturité au sein de l'entreprise.

Mots clés: Alignement stratégique, Technologie d'information, Métiers, Stratégie, Maturité

Jel Classification Codes: A10,A19

*Auteur correspondant: MEZHOUD Abdelmadjid, Email : mmadjid55@yahoo.fr

Abstract:

The strategic alignment of information technologies intervenes to match information technology (IT) policy with the business and corporate strategy. Given the importance of strategic alignment, a maturity assessment is needed to define the strategic choices and good practices of alignment, in order to allow the company to know the level of maturity and how can it improve.

Based on Luftman's strategic alignment model, we conducted a field study in the Skikda port company and concluded that the maturity of strategic alignment of IT and trades is limited in the company, which results in the low contribution of IT to the business and strategy, and we made the necessary recommendations for improving the level of maturity within the company.

Keywords: Strategic Aligment, Information Technologies, Business, Strategy, Maturity.

Jel Classification Codes: A10,A19

Introduction:

De nos jours, la technologie de l'information est étroitement liée à toutes les fonctions et facettes de l'entreprise et devient incontournable. Sans celui-ci, il devient difficile pour une entreprise de pouvoir rivaliser avec ses concurrentes, de pouvoir gérer les contraintes administratives et d'être informée de ce qui se passe sur les marchés économiques.

Le service informatique a été souvent considéré comme un centre de coût et que la communication entre les services informatiques et les activités métiers de l'entreprise est déficiente et tendue. Ceci amène à s'intéresser à l'alignement de ce système avec à la fois, les métiers et les objectifs stratégiques de l'entreprise. Etant donné que l'alignement stratégique est un composant essentiel issue de la gouvernance des systèmes d'information, cette démarche d'alignement stratégique a pour finalité de renforcer la valeur d'usage du système d'information et de faire de celui-ci un atout pour l'entreprise et de faire comprendre que la relation entre les technologies d'information (TI), les métiers et la stratégie de l'entreprise est primordiale pour sa survie.

Vu l'importance d'alignement stratégique, une évaluation de maturité, de ce dernier, est nécessaire pour évaluer ces choix stratégiques et les pratiques de l'alignement, afin de permettre à l'entreprise de voir dans quel niveau de maturité se trouve et comment peut-elle s'améliorer.

L'objectif de cet article est d'évoqué l'importance de l'alignement stratégique des TI et des métiers dans les entreprises, en suite et en se basant sur le modèle de Luftman, d'expliquer la notion de maturité d'alignement stratégique et ces critères

d'évaluation, afin d'illustrer le tout dans une étude de cas dans l'Entreprise Portuaire de Skikda.

1. Le cadre conceptuel de l'alignement stratégique des systèmes d'information

1.1 Les enjeux de l'alignement

La notion d'alignement n'est pas un domaine spécifique aux systèmes d'information. La nécessité d'un ajustement permanent entre l'offre et la demande est un enjeu vital pour toute organisation (Georgel, 2006, P.39). Pour être performantes, les entreprises doivent structurer leurs activités de façon cohérente. Les systèmes d'information, en charge de supporter l'activité des organisations, ont par conséquent une importance majeure. De leur efficacité à délivrer des services permettant aux différentes composantes de l'entreprise de s'aligner de manière homogène sur les objectifs stratégiques dépend la performance.

1.2 Définition d'alignement stratégique (Technologies d'information et métiers):

Traduit littéralement de « strategic alignment », l'expression, « alignement stratégique » exprime bien l'idée d'établir et de suivre un cap. L'alignement stratégique s'applique à deux éléments (Cigref, 2002, P.11) : la stratégie de l'entreprise et la stratégie des TI.

Evoqué en 1993 par Henderson et Venkatraman (Bilet et al., 2013, P.19), il consiste à dire qu'il faut que le système d'information soit adapté à la stratégie d'entreprise et, plus exactement, que l'alignement stratégique définisse les concepts clés et le processus de mise en cohérence.

L'alignement stratégique se définit comme la stratégie telle qu'une organisation est capable d'utiliser et d'associer sa technologie et son système d'information pour réaliser ses objectifs métiers (Carpeniter, 2010, P.20).

L'alignement stratégique se compose d'un ensemble de mise en relation à double sens entre quatre concepts (Gillet, 2013, P.20):

- La stratégie de l'entreprise ou d'affaires qui contient les objectifs de l'entreprise, les compétences distinctes des utilisateurs, les réseaux d'affaires et la structuration du secteur ;
- La stratégie TI qui contient le domaine technologique, les modes de gouvernance, le pilotage TI et les compétences distinctes des utilisateurs ;
- L'infrastructure des processus d'organisation qui contient l'infrastructure administrative, les processus d'affaires et managériaux et les compétences des utilisateurs ;
- L'infrastructure des processus des systèmes d'information qui contient l'architecture, le portefeuille d'applications, les processus de développement, les contrôles et les compétences des utilisateurs.

1.3 L'importance et l'implémentation de l'alignement stratégique dans l'entreprise :

L'alignement stratégique a pour objectif d'assurer la traçabilité des inflexions stratégiques de l'entreprise depuis la décision de ces inflexions jusqu'à leur prise en compte dans le système informatique (Berdugo et Al, 2002, P.22) ainsi de prévoir et de répondre aux besoins futurs de l'entreprise. Il permet aussi de donner la cohérence et le sens nécessaires pour les activités des TI.

Le domaine interne des technologies d'information doit déterminer au moins trois composants pour être compatible avec la stratégie d'entreprise (Carpentier, 2010, P.21) :

- L'architecture TI : les choix qui déterminent l'ensemble des applications, la configuration des matériels et des logiciels,

du réseau, de l'architecture de données qui définissent globalement l'infrastructure technique.

- Les processus TI : les mécanismes opérationnels de l'infrastructure du système d'information, c'est-à-dire : les développements d'applications selon les principes des cycles de développement (en cascade, en V,...) la maintenance des matériels et des applications, les systèmes de contrôle et de supervision.
- Les compétences interne TI: les choix pertinents pour l'acquisition d'actifs (matériels, logiciels,...), la formation, le développement des connaissances requises pour gérer de manière opérationnelle le système d'information de l'organisation.

L'alignement stratégique est principalement un jeu entre les acteurs cruciaux des TI (Cigref, 2002, P.19) : la direction générale, la direction des systèmes d'information et les directions métiers et fonctionnelles.

Ce concept d'alignement stratégique va pouvoir être ainsi utilisé dans les différents départements de l'entreprise (Carpentier, 2010, P.22), telle qu'aux stratégie financière, commerciales, des ressources humaines, organisationnelle, ... Ainsi, les responsables de ces derniers peuvent établir des démarches proactives et proposer des technologies, méthodes ou procédures permettant de renforcer ou d'améliorer la stratégie de l'entreprise.

Pour la direction de l'entreprise ou responsables de départements métiers, l'alignement stratégique permet d'utiliser les services informatiques au mieux de leurs possibilités dans le respect des budgets, ressources et délais.

2. La maturité de l'alignement stratégique des technologies d'information

2.1 Cadre conceptuel :

L'alignement de la stratégie avec les TI et les métiers est important car il est au centre des préoccupations des gestionnaires des organisations et des gestionnaires informatiques. Il existe plusieurs modèles d'alignement stratégique des systèmes d'information.

Ces modèles suivent davantage une logique d'alignement où la stratégie de l'organisation guide le développement de l'infrastructure de système d'information. Le modèle qu'on a choisi pour l'évaluation est celle de Luftman, ce dernier a défini un modèle permettant d'identifier le niveau d'alignement entre les stratégies d'entreprise, les métiers et les stratégies des technologies de l'information. Ce cadre compte cinq niveaux comme le CMM (Capability Maturity Model), L'identification du niveau atteint par une organisation repose sur l'évaluation de six critères (Eient, 2006, P.32): la maturité de communication, la maturité de la capacité à mesurer, la maturité à des ressources humaines, la maturité du partenariat entre IT et métiers, la maturité de l'architecture et la maturité de la gouvernance.

L'évaluation de l'alignement vise à définir son niveau de maturité actuel et ce qu'elle peut faire pour passer à un niveau plus élevé.

Ces modèles suivent davantage une logique d'alignement où la stratégie de l'organisation guide le développement de l'infrastructure de système d'information. Le modèle qu'on a choisi pour l'évaluation est celle de Luftman, ce dernier a défini un modèle permettant d'identifier le niveau d'alignement entre les stratégies d'entreprise, les métiers et les

stratégies des technologies de l'information. Ce cadre compte cinq niveaux comme le CMM (Capability Maturity Model), L'identification du niveau atteint par une organisation repose sur l'évaluation de six critères : la maturité de communication, la maturité de la capacité à mesurer, la maturité à des ressources humaines, la maturité du partenariat entre IT et métiers, la maturité de l'architecture et la maturité de la gouvernance.

L'évaluation de l'alignement vise à définir son niveau de maturité actuel et ce qu'elle peut faire pour passer à un niveau plus élevé.

2.2 Choix du modèle d'évaluation d'alignement stratégiques :

Il existe plusieurs modèles d'évaluation de la maturité d'alignement stratégique des systèmes d'information, dans la suite, on va montrer quelques modèles connus dans cette démarche et on va argumenter notre choix pour le modèle de Luftman.

a. Modèle de Henderson et Venkatraman :

Le modèle d'alignement de Henderson et Venkatraman, Egalement appelé modèle SAM (Strategic Alignment Model), il décrit quatre formes d'alignement (Tomas, P.02); la stratégie d'affaires, la stratégie TI, l'infrastructure et les processus organisationnels, l'infrastructure et les processus IT.

b. Modèle de Zachman :

Le modèle de Zachman conçoit l'alignement des TI comme une conséquence au problème de l'écart entre les spécifications d'un système d'information et son implémentation, entre ce dernier (SI) et sa stratégie qui est supposée de le supporter (Augustin, 2010, P.02) .

c. Modèle de Ross :

Le modèle de Ross est un modèle d'alignement stratégique des TI composé de quatre grands concepts: la fondation pour l'exécution des affaires, le modèle opérationnel, l'architecture d'entreprise et le modèle d'engagement TI (Augustin, 2010, P.08).

d. Modèle de Luftman

A l'instar des modèles de Henderson et Venkatraman, de Zachman et de Ross, le modèle de Luftman ajoute l'aspect alignement IT/Métiers ainsi que la réalisation et le maintien de l'alignement selon le modèle de Luftman est un problème de recherche de l'équilibre entre six domaines (critères): Architecture des TI, communication TI, partenariat TI, valeur TI, gouvernance TI et les ressources humaines des TI.

Le modèle de l'alignement stratégique proposé par Luftman est plus qu'une simple articulation qui lie les différents axes des six domaines. Il dérive sa valeur des différents types de relations qui existent entre ces domaines.

2.3 Les critères d'évaluation de maturité d'alignement stratégique des technologies d'information :

L'alignement stratégique des technologies d'information est relatif à l'évaluation du niveau de maturité de l'organisation selon des critères spécifiques par rapport à chacune des dimensions suivantes : la communication entre les technologies d'information et le reste de l'organisation, la valeur TI, la gouvernance des technologies d'information, le partenariat entre la haute direction et la direction des systèmes d'information, l'architecture et les compétences des systèmes d'information.

L'évaluation de l'alignement selon Luftman consiste à évaluer la relation entre les quatre blocs présentés dans ce modèle. Il y a six facteurs dont chacun à évaluer suivant le modèle de maturité (Belyamani, 2008, P.52) :

- La communication des TI
- La mesure de valeur des TI
- Le partenariat des TI
- Gestion des ressources humaines des TI
- L'architecture des TI
- La gouvernance des TI

a. Communication des TI:

C'est l'ensemble des processus qui visent les échanges d'idées, d'information et de connaissance entre les responsable TI et les responsables métiers. Il s'agit d'évaluer le niveau de compréhension entre la fonction technique et technologique, et la fonction stratégique des métiers, de leur stratégie et de leurs priorités. Cela permet de mettre en place les actions nécessaires pour atteindre le niveau de maturité désiré.

b. Mesure de valeur des TI :

Il s'agit de la gestion de la mesure de l'alignement stratégique des TI. C'est l'ensemble des processus qui visent à développer et à utiliser des mesures pour démontrer clairement la contribution des TI dans les métiers. Il s'agit d'évaluer le niveau de maturité de ces mesures et jusqu'à quel point elles permettent aux métiers de mieux comprendre le rôle des TI dans la réalisation des objectifs tactiques et stratégiques de l'organisation.

c. Partenariat des TI:

On définit le partenariat comme étant l'ensemble des processus de coordination qui visent à s'assurer d'une relation entre responsables métiers et les responsables des TI. On inclut dans l'évaluation, la contribution des responsables TI à la définition des

stratégies de métiers, le niveau de confiance entre les deux domaines et le niveau de compréhension mutuelle de la contribution de chacun à la stratégie de métiers.

d. Compétences des TI :

C'est l'ensemble des processus qui visent à s'assurer que les ressources humaines en TI sont compétentes, bien formées, évaluées et encouragées à innover et à relever des défis stimulants. Concernant le diagnostic de ce module, il s'agit d'évaluer le niveau des compétences du personnel de l'entreprise vis-à-vis de leur formation, leur compréhension, leur contribution et leur innovation des deux côtés et ensemble.

e. Architecture des TI :

Il s'agit d'ensembles des processus qui visent à s'assurer que les responsables TI sont capables de fournir une infrastructure flexible, d'évaluer et de mettre en œuvre de nouvelles technologies, de supporter ou de transformer les processus d'affaires et de fournir des solutions personnalisées pour les membres de l'organisation et leurs relations avec les partenaires. Dans l'évaluation de l'architecture, il s'agit de savoir jusqu'à quel stade les TI ne sont pas juste un support pour le modèle d'affaire. En d'autres termes, jusqu'à quel stade les TI aident le modèle d'affaire à se développer, se rendre plus compétitif et générer plus de profit.

f. Gouvernance des TI :

Appelé aussi gouvernance des systèmes d'information, c'est une conséquence du mécanisme gouvernance d'entreprise (Georgel, 2006, P.24) visant de faire correspondre la politique de gestion de système d'information avec la stratégie globale de l'entreprise, dans une perspective de création de valeur

(Carpentier, 2010, P.12) et l'alignement stratégique est un composant fondamental de la gouvernance des TI. Il consiste à évaluer jusqu'à quel point l'entreprise met en concordance sa stratégie et ses priorités avec sa planification technique et son budget TI.

Chacune des disciplines listées précédemment est constituée des attributs à évaluer individuellement. L'expérience montre, selon Luftman (Belyamani, 2008, P.54) que la maturité d'un seul attribut est insuffisante pour juger la maturité de l'ensemble vu le nombre de variables qui interviennent. La connaissance de la maturité des choix et des pratiques en matière stratégique d'alignement permet de voir le niveau actuel de l'organisation et la façon dont elle peut s'améliorer. La méthode d'évaluation fournit à l'organisation une carte de route qui identifie des opportunités pour développer l'alignement et le rapport harmonieux du modèle d'affaires et des TI.

2.4 Les niveaux de maturité d'alignement stratégique :

La maturité de l'alignement stratégique est évaluée selon 5 niveaux (Luftman, 2000, PP 37-47) :

Niveau 1 initial ou ponctuel :

C'est le niveau le plus bas de l'alignement stratégique. Il est hautement improbable que ces entreprises seront en mesure de parvenir à une stratégie d'entreprise des systèmes d'information alignée, laissant leur investissement dans les TI de manière non significative.

Niveau 2 Répétable mais intuitif :

Ce niveau de maturité d'alignement stratégique tend à être dirigé avec des structures fonctionnelles (par exemple, marketing, finances, fabrication, ressources humaines,...) au sein de l'entreprise dans son ensemble. Toutefois, en raison de la connaissance limitée par les métiers et les métiers des TI des

différents organismes fonctionnels d'utilisation des TI, l'alignement peut être difficile à atteindre. Tout alignement métiers/TI pour ce niveau n'est généralement pas un effet d'influence par l'entreprise. Cependant, les possibilités commencent à être reconnues.

Niveau 3 Processus défini :

Ce niveau d'alignement stratégique Maturité concentre la gouvernance, les processus et les communications vers des objectifs d'affaires spécifiques. Il est de plus intégré dans l'entreprise.

Niveau 4 Géré et mesurable :

Ce niveau de maturité d'alignement stratégique démontre gouvernance et des services qui renforcent le concept de l'informatique comme un centre de profit efficace. Ce niveau donne d'importantes influences informatiques sur l'entreprise, ainsi que ce niveau considère les TI comme un contributeur stratégique à la réussite.

Niveau 5 Optimisé:

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

3- Cas Pratique :

3-1 Choix de l'échantillon

L'Entreprise Portuaire de Skikda est organisée et structurée en une direction Générale et neuf directions centrales, l'entreprise soit beaucoup de responsables TI/métiers entre chefs départements et directeurs.

Nous avons choisi un échantillon de 30 personnes, suivant une méthode d'échantillonnage aléatoire simple, que notre questionnaire est destiné aux responsables métiers de l'entreprise, aux responsables informatique et de la direction générale, alors on a distribué 30 questionnaires, seulement 20 questionnaires ont été retenus soit 66.66%.et 14 d'entre eux soit 33.33%, ont été refusés pour cause de non validité des réponses et/ou lesquelles sont incomplètes.

3- 2 Méthode d'évaluation :

En se basant sur le modèle de Luftman, on a évalué chacun des six critères - cités auparavant - individuellement en utilisons l'échelle de Likert à cinq points, ce qui permet de faire des opérations numériques sur les données recueillies, et ceci avec un questionnaire validé par notre encadreur et quelques cadres de l'Entreprise Portuaire de Skikda, afin de l'améliorer, par exemple, la suppression des questions redondants, la reformulation des questions, adaptation de ces questions avec l'entreprise et ses métiers,... Ce questionnaire a été communiqué avec les responsables de la fonction informatique, responsables métiers et des responsables de la direction générale, afin de déterminer le niveau de maturité sur ces critères. En d'autres termes, chacun des six critères se trouve soit au niveau 1, niveau 2, niveau 3, niveaux 4, ou le niveau 5.

3-3 Analyse et résultat d'évaluation :

Après avoir évalué (par la méthode de Likert) chacun des six critères de niveau un à cinq, On a analysé les résultats dans un but de comprendre à la fois l'état actuel de niveau d'alignement et comment l'entreprise peut mieux procéder à améliorer la maturité et utiliser les résultats de converger vers un niveau d'évaluation globale de la maturité pour l'entreprise.

Table N°01: Résultats Analyses selon critères

Niveau de maturité Critère	Initial ou ponctuel	Répétable mais intuitif	Processus défini	Géré et mesurable	Optimisé
Critère I: Architecture		X			
Critère II: Communication		X			
Critère III: Partenariat	X				
Critère IV: mesure de la valeur	X				
Critère V: gouvernance		X			
Critère VI: gestion des ressources humaines	X				

4. Analyse des résultats :

Critère I : Architecture TI

La maturité est de niveau 2 : Répétable mais intuitif, c'est-à-dire que :

Les TI dans l'Entreprise Portuaire de Skikda est un facilitateur des processus métiers et les standards des TI sont définis et appliqués au niveau de l'unité fonctionnelle avec un degré d'intégration des

composantes de l'infrastructure des TI progressif à travers les autres unités (métiers) de l'entreprise.

Critère II : Communication TI

La maturité est de niveau 2 : Répétable mais intuitif, c'est-à-dire que :

Le style de communication entre les métiers et les TI a tendance à être à sens unique, venant du métiers par exemple lors de besoin d'une mise à jour d'un logiciel ou panne d'un équipement informatique, il est formelle et rigide, ainsi que le partage des connaissances (compréhension et appréciation des problèmes/opportunités, des tâches, des rôles, des objectifs, des priorités, des objectifs, des choix, etc.) est quelque peu structuré, se fait de façon régulière pour transférer les connaissances comme leurs montrer (les métiers) comment utiliser les logiciels.

Critère III : Partenariat TI

La maturité est de niveau 1 : Initial, c'est-à-dire que :

- Il y a un sentiment de conflit et de méfiance entre les TI et les métiers.
- Il n'existe pas un processus formels en place qui met l'accent sur le renforcement des relations de partenariat qui existent entre les TI et le Métiers par exemple, équipes inter-fonctionnelles, formation, partage risque/reconnaissance.

Critère IV : Mesure de valeur IT

La maturité est de niveau 1 : Initial, c'est-à-dire que :

- La direction générale ne mesure pas la contribution de TI à sa performance que par des mesures d'ordre technique par quatre indices qui sont : taux disponibilité de réseau, nombre d'intervention à la maintenance des équipements, taux maintenance et développement des systèmes d'information, ainsi qu'il n'existe pas un processus d'évaluation et de révision des investissements TI.

- L'IT est perçu par l'entreprise comme un coût inévitable pour faire du Métiers et inscrite au budget que comme un centre de cout dans le but de réduire les couts des métiers pas plus.

Critère V : Gouvernance des TI

La maturité est de niveau 2: Répétable mais intuitif, c'est-à-dire que :

- La planification stratégique des métiers se fait au niveau des unités fonctionnelles avec une légère participation de TI, sans que les responsable métiers participent à la planification stratégique de TI, ainsi que la contribution démontrée de TI à la réalisation des objectifs stratégiques est plutôt faible et la capacité de TI à répondre aux besoins de changement des métiers est faible.

- Le rôle de TI face aux changements métiers et technologiques est un outil destiné à fournir les services informatiques de base à un coût minimal.

Critère VI : Compétence TI

La maturité est de niveau 1 : Initial, c'est-à-dire que :

- Les décisions des TI importantes sont prises par le chef service informatique.

- L'Entreprise Portuaire de Skikda défavorise l'esprit d'entreprise et d'innovation

- Il y a une interaction minimale entre la TI et le Métiers, et pas de possibilité de croisement de carrière professionnelle entre la TI et les métiers.

- Les recrutements des TI se concentrent sur l'expertise technique, ils demandent ceux qui maitrisent l'outil informatique (programmation, développement de logiciels, maintenance des équipements,...) et non l'expertise managériale.

- Le personnel de TI prend presque tous les risques et ne reçoit que peu de reconnaissance (comme les primes de rendement)

5. Conclusion :

L'Entreprise Portuaire de Skikda est une entreprise de prestations, qui dispose d'importante infrastructure en matière des technologies d'information, aussi des systèmes d'information pour but d'atteindre ses objectifs stratégiques et métiers, par exemple elle dispose des systèmes d'information comme le Système Intégré de Gestion des Navires et Escales (SIGNE) pour la gestion en réseau de l'ensemble des opérations d'exploitation portuaire des clients et opérateurs portuaires ou son nouveau système (AP+) qui permet aux opérateurs de communiquer et de transmettre diverses informations relatives aux formalités requises en cas d'importation, d'exportation et de transit.

Cependant, la TI dans cette entreprise, ne joue pas le rôle attendu soit par rapport à la stratégie, soit par rapport aux métiers, et c'est ce que nous a montré l'évaluation de maturité.

La maturité globale d'alignement stratégique des technologies d'information et des métiers est de niveau deux, ce qui signifie que l'alignement stratégique des TI et des métiers doit s'améliorer et ceci par appliquer les recommandations suivantes :

- D'instaurer des processus de formation bidirectionnelle et d'engagement réciproque dans le plan stratégique pour arriver à un alignement et une intégration des TI et des métiers, ainsi de trouver un compromis entre les impératifs métiers et ceux de TI de façon à ce que les priorités fassent l'objet d'un agrément mutuel.
- Mettre un dispositif de mesure de la valeur en place pour les principaux processus de l'entreprise, et que les contrats de service TI/métiers sont mise en place et font l'objet d'un suivi régulier et d'un reporting sur la base d'indicateurs clairement définis.
- Mettre un lien et une déclinaison logique entre les objectifs des métiers et ceux de l'informatique et que ce lien est illustré par une bonne articulation entre les objectifs des TI et les objectifs stratégiques des métiers.

Enfin, mettre en place une bonne gouvernance des systèmes/technologies d'information qui comprend : l'alignement stratégique, la valeur, les risques, la gestion des ressources et la mesure de la performance des TI. Tout cela pour assurer le bon fonctionnement des directions et structures de l'entreprise et les processus à mettre en œuvre qui permettent à l'organisation informatique de supporter et de développer la stratégie et les objectifs de l'entreprise.

5. Liste des références :

- 1- Augustin Bilolo, A., capacité à l'alignement stratégique des TI : élaboration d'un instrument de mesure basé sur le modèle de Ross, mémoire de la maîtrise en informatique de gestion, université de Québec, Montréal, 2010.
- 2- Belyamani, M., développement et évaluation d'un prototype d'outil d'autodiagnostic de la gestion de l'alignement stratégique de technologies d'information, mémoire de la maîtrise en administration des affaires, université de Québec, Montréal, 2008.
- 3- Berdugo, A., Jean, G., Mahl, R., Guide de management des systèmes d'information, Hermes sciences publications, 2002.
- 4- Bilet, V., Guerrin, V., Liotter, M., Management des systèmes d'information, Eyrolles, France, 2013.
- 5- Carpentier, J.F, La gouvernance du système d'information dans les PME, Editions ENI, France, 2010.
- 6- Cigref, Alignement stratégique du système d'information, France, 2002.
- 7- Etien, A., Ingénierie de l'alignement : concept, modèle et processus, thèse de doctorat, université de Paris 1 Pantheon-Sorbonne, mars 2006.
- 8- Georgel, F., IT Gouvernance, Dunod, Paris, 2006, 2^{ème} édition,
- 9- Gillet, M., Gillet, P., DSCG 5 Management des systèmes d'information, Dunod, Paris, 2013, 3^{ème} édition .
- 10- Luftman, J., Assessing Business-IT Alignment Maturity, Communication d' AIS, Volume 4, Article 14, décembre 2000.
- 11- Tomas, A., modèles d'alignement stratégique des systèmes d'information, cours métiers de l'ingénieur, école des mines, Nancy.