

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

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 للمناجمنت
القلية

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master Professionnel en

« Management Stratégique et Systèmes d'information »

L'impact de l'alignement stratégique des systèmes d'information sur la performance organisationnelle Cas : Direction Générale de la SAA

Élaboré par :

GOUICEM Yousra

Encadré par :

Pr. TOUMI Djamila

Année Universitaire :2023 / 2024

RÉSUMÉ :

Dans un large éventail d'organisations, les technologies de l'information prennent clairement une importance croissante, passant d'un rôle traditionnel de soutien administratif à un rôle stratégique. Ce qui nécessite une harmonisation entre la stratégie IT et la stratégie d'affaires. Dans notre étude, nous avons pour objectif de déterminer le niveau de maturité de l'alignement stratégique des systèmes d'information de la Direction Générale de la SAA d'une part, et d'analyser l'existence d'une relation statistiquement significative entre cet alignement et sa performance organisationnelle d'autre part. Pour ce faire, nous avons utilisé une approche quantitative à travers un questionnaire basé sur le modèle de la maturité SAMM de Luftman, mené auprès de 76 employés de la direction. Les résultats obtenus montrent une maturité élevée de l'alignement stratégique (Niveau 4) et un impact positif significatif entre cet alignement stratégique et la performance de l'organisation.

Mots clés : Harmonisation, Alignement stratégique, Performance organisationnelle, le modèle de SAM Maturity de Luftman Model, Maturité.

ABSTRACT:

In a wide range of organizations, information technologies are clearly gaining increasing importance, moving from a traditional role of administrative support to a strategic role. This requires harmonisation between IT strategy and business strategy. In our study, we aim to determine the level of maturity of the IT strategic alignment of the General Management of SAA on the one hand, and to analyze the existence of a statistically significant relationship between this alignment and its organizational performance on the other hand. To do this, we used a quantitative approach through a questionnaire based on Luftman's SAM Maturity model, conducted with 76 employees of the General Management. The results obtained show a high maturity of the strategic alignment (Level 4) and a significant positive impact between this strategic alignment and the organization's performance.

Keywords: Harmonization, Strategic alignment, Organizational performance, Luftman's SAM Maturity model, Maturity.

المخلص:

تكتسب تكنولوجيا المعلومات أهمية متزايدة بوضوح في الكثير من المؤسسات، منتقلة من دورها التقليدي كداعم إداري إلى دور استراتيجي. مما يستلزم تنسيقاً بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية الأعمال. نهدف في دراستنا إلى تحديد مستوى نضج التوافق الاستراتيجي للشركة الوطنية للتأمينات من جهة، و تحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذا التوافق وأدائها التنظيمي من جهة أخرى. لهذا الغرض، استخدمنا منهجاً كمياً من خلال استبيان استند إلى نموذج النضج SAMM للـLuftman ، تم إجراؤه مع 76 موظفاً من الشركة. أظهرت النتائج المتحصل عليها نضجاً عالياً للتوافق الاستراتيجي (مستوى 4) إضافة إلى وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً بين هذا التوافق الاستراتيجي وأداء المنظمة.

كلمات مفتاحية: تنسيق، توافق استراتيجي، أداء تنظيمي، نموذج النضج، SAMM de Luftman

REMERCIEMENTS

J'exprime ma profonde gratitude à Allah, le Tout-Puissant et le Miséricordieux, pour la force, le courage et l'excellence qu'Il m'a accordés tout au long de ces années d'études.

*Mes sincères remerciements sont adressés au **Pr. TOUMI Djamila** pour son suivi et ses précieux conseils durant tous ces mois de travail, et ces deux années de formation.*

Je tiens aussi à remercier tous les membres du jury pour l'intérêt qu'ils portent à mon projet en acceptant de l'examiner.

*Je tiens à remercier également Monsieur **Adlene HABITA** de m'avoir permis d'effectuer mon projet de fin d'étude au sein de la SAA.*

*Mes vifs remerciements vont aussi à Monsieur **ALLEM Arezki** pour tout le temps qu'il m'a consacré durant la période de stage, et d'être à l'écoute pour mes moindres soucis, ainsi que pour sa patience et sa disponibilité.*

*Par ailleurs, je suis éternellement reconnaissante à ma chère maman **Djendara Badra** pour son amour inconditionnel, son soutien indéfectible, et ses encouragements constants tout au long de mon cursus.*

Quels que soient les mots que je dédierai, aucun ne sera assez pour exprimer ma gratitude envers mon père. Que Dieu ait son âme.

À mes frères, sœurs, et mes chères amies, je vous remercie pour votre présence et vos encouragements tout au long de mon cursus.

*Enfin, je remercie toutes mes collègues, spécialement **les MSSSI**, ainsi que toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce PFE. Je suis reconnaissante pour le soutien et les encouragements que j'ai reçus tout au long de ce parcours.*

GOUICEM Yousra

TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ :	I
REMERCIEMENTS	III
TABLE DES MATIERES	IV
LISTE DES TABLEAUX	VI
LISTE DES FIGURES	VII
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	VIII
INTRODUCTION	1
1. Contexte et intérêt du thème :	2
2. Objectif de recherche :	2
3. Problématique et hypothèses :	3
4. Méthode et terrain de recherche :	4
5. Pertinence de recherche :	4
6. Plan de travail :	5
CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE	6
Section 01 : Revue de littérature	7
1. Présentation des études antérieures sur l’alignement stratégique :	7
2. Présentation des études antérieures sur la performance organisationnelle :	10
3. Synthèse et liaison avec notre recherche	13
Section 02 : Cadre conceptuel	17
1. Fondements théoriques de l’Alignement stratégique :	17
1.1. Généralités :	17
1.2. Les dimensions de l’alignement stratégique :	22
1.3. Les modèles d’évaluation de l’alignement stratégique:	23
2. La performance organisationnelle :	32
2.1. Définitions et approches de la performance organisationnelle	32
2.2. Les mesures de la performance organisationnelle	34
2.3. Le lien entre l’alignement stratégique des systèmes d’information et la performance organisationnelle :	36
CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE	38
Section 01 : Contexte organisationnel	39
1. Présentation de l’organisme d’accueil :	39
1.1. L’historique de la S.A.A :	39

1.2. Activités de la SAA :	40
1.3. Les axes stratégiques de la SAA :	40
1.4. Le système d'information SAA :	41
Section 02 : Cadre méthodologique	44
1. Posture épistémologique :	44
2. Approche méthodologique :	44
3. Instruments de recherche :	44
3.1. Questionnaire :	44
3.2. Échelle de mesure utilisé :	48
4. Population et échantillonnage :	49
5. Traitement et analyse des données :	50
CHAPITRE III : RESULTAT ET DISSCUSION	52
Section 01 : Résultats de l'étude	53
1. La validation de l'outil de recherche :	53
2. Analyse descriptive des données personnelle et fonctionnelle des interrogés	55
3. Analyse des axes du questionnaire :	60
3.1. Analyse des résultats de "L'évaluation d'alignement stratégique des SI" :	61
3.2. Analyse des résultats de "La performance organisationnelle"	65
4. Analyse de la maturité de l'alignement stratégique de la SAA :	67
5. La vérification des hypothèses : Tests et discussion des hypothèses de l'étude :	70
Section 02 : Discussion des résultats	83
CONCLUSION	87
BIBLIOGRAPHIE	89
ANNEXES	99

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Synthèse des principaux résultats des études mentionnées dans la section précédente	14
Tableau 2 : L'origine la nation « Alignement »	17
Tableau 3 : Synthétise diverses perspectives d'auteurs anglo-saxons notables dans le domaine,18	
Tableau 4 : Le modèle SAMM de Luftman	27
Tableau 5 : Les 18 questions posées par rapport aux 6 composants de l'alignement stratégique46	
Tableau 6 : Les 11 questions par rapport aux quatre mesures de la performance organisationnelle	47
Tableau 7 : Échelle de LIKERT	48
Tableau 8 : Les intervalles d'analyse de l'existence des variables	49
Tableau 9 : Statistiques de fiabilités	53
Tableau 10 : Corrélacion de Pearson pour la dimension « alignement stratégique des IT »...54	
Tableau 11 : Corrélacion de Pearson pour la dimension « Performance organisationnelle ».. 55	
Tableau 12 : La répartition des interrogés selon le genre	56
Tableau 13 : La répartition des interrogés selon l'âge	57
Tableau 14 : La répartition des interrogés selon le poste de travail	58
Tableau 15 : La répartition des interrogés selon le diplôme	59
Tableau 16 : La répartition des interrogés selon l'expérience	60
Tableau 17 : Résultats pour la dimension "Communication"	61
Tableau 18 : Résultats pour la dimension "Mesure de la Valeur IT"	61
Tableau 19 : Résultats pour la dimension "Partenariat"	62
Tableau 20 : Résultats pour la dimension "Gouvernance IT"	63
Tableau 21 : Résultats pour la dimension "Portée et Architecture"	63
Tableau 22 : Résultats pour la dimension "Compétences Humaines"	64
Tableau 23 : Analyse des résultats de "La performance organisationnelle"	65
Tableau 24 : Échelle de mesure des variables de l'alignement stratégique	67
Tableau 25 : La maturité l'alignement stratégique des SI de la SAA	67
Tableau 26 : Échelle de mesure détaillée des variables de l'alignement stratégique:	68
Tableau 27 : Résultats de la régression linéaire simple pour la première hypothèse	71
Tableau 28 : Résultats de la régression linéaire simple pour la deuxième hypothèse	73
Tableau 29 : Résultats de la régression linéaire simple pour la troisième hypothèse	74
Tableau 30 : Résultats de la régression linéaire simple	76
Tableau 31 : Résultats de la régression linéaire simple pour la cinquième hypothèse	77
Tableau 32 : Résultats de la régression linéaire simple pour la sixième hypothèse	79
Tableau 33 : Résultats de la régression linéaire multiple pour l'hypothèse principale	80
Tableau 34 : Synthèse des résultats des hypothèses	83

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Le modèle stratégie alignement Model (SAM).....	25
Figure 2 : Échelle maturité de l'alignement stratégique	31
Figure 3 : Le modèle d'analyse	37
Figure 4 : L'infrastructure réseau actuelle LAN de la SAA.....	41
Figure 5 : Strategie Alignment Maturity Model (6 components 41 factors)	45
Figure 6 : Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le genre	56
Figure 7 : Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'âge.	57
Figure 8 : Représentation graphique de la répartition selon le poste de travail	58
Figure 9 : Représentation graphique de la répartition selon le diplôme	59
Figure 10 : Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'expérience. ...	60

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AS : Alignement Stratégique

ASDM : Alignement Stratégique Digital/Métier

CMMI : Capability Maturity Model Integration

COBIT : Control Objectives for Information and Related Technologies

DYGAM : Dynamic and Global Alignment Model

IT : Information Technology

ITIL : Information Technology Infrastructure Library

PLS : Partial Least Squares

PO : Performance Organisationnelle

SAA : Société Nationale des Assurances

SAM : Software Asset Management

SEM-MANOVA : Structural Equation Modeling - Multivariate Analysis of Variance

SI : Système d'Information

SIH : Système d'Information Hospitalier

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

INTRODUCTION

1. Contexte et intérêt du thème :

L'alignement stratégique entre la stratégie d'affaires et la stratégie des systèmes d'information (SI) est reconnu aujourd'hui comme un facteur clé de création de valeur pour les organisations. Dans un environnement économique marqué par une transformation digitale croissante, aligner les investissements technologiques sur les orientations stratégiques constitue un enjeu majeur pour les entreprises. Les systèmes d'information sont considérés comme un levier stratégique essentiel, permettant d'améliorer la performance et de transformer les processus organisationnels, surtout dans un contexte d'incertitude (Regragui & Al Meriouh, 2017). Cependant, le service informatique est souvent perçu comme un simple centre de coûts, avec une communication déficiente avec les activités métiers.

Comme le soulignent (ABDELOUAHED & MEZHOUD, 2019), l'alignement stratégique des SI vise justement à renforcer la valeur d'usage du système d'information et à en faire un réel atout pour l'entreprise, au travers d'une gouvernance adéquate.

Dans ce contexte, la simple adoption de technologies de pointe ne suffit pas si celles-ci ne sont pas alignées sur la stratégie globale de l'entreprise.

2. Objectif de recherche :

Après nos premières recherches pour choisir un thème, nous avons trouvé que l'alignement stratégique des systèmes d'information était un sujet de recherche intéressant, notamment avec l'évolution croissante des technologies de l'information et de la communication (TIC) ces dernières années. À ce stade, nous allons nous concentrer sur deux objectifs dans notre étude :

1. Évaluer le niveau de maturité de l'alignement stratégique des SI de la Direction Générale (SAA) en utilisant un instrument de recherche qui consiste en un questionnaire basé sur le modèle d'évaluation SAMM (Strategic Alignment Maturity Model).
2. Étudier l'impact de l'alignement stratégique des SI sur l'amélioration de la performance organisationnelle.

Notre objectif principal est de mieux comprendre l'importance de l'alignement stratégique des SI dans le contexte organisationnel de la SAA et son impact sur la performance globale de l'entreprise.

Nous avons choisi la SAA comme cas pratique car elle est un leader dans le secteur des assurances avec plus de 23% de part de marché ce qui représente plus de 3075 millions DZ de chiffre d'affaires. De plus, en alignant les stratégies des systèmes d'information avec les objectifs globaux de l'entreprise, les compagnies d'assurance peuvent mieux répondre aux besoins changeants des clients et aux nouvelles régulations du marché, ce qui peut leur fournir un avantage concurrentiel significatif.

3. Problématique et hypothèses :

L'alignement stratégique propose l'un des fondements théoriques les plus importants de la compréhension du rôle stratégique des SI et de son impact sur la performance des firmes. (Luftman, 2003)

La majorité des études examinant la relation entre le système d'information et la performance organisationnelle ont conclu que ce n'est pas tant le montant des investissements dans les systèmes d'information qui influe directement sur la performance, mais plutôt leur alignement avec les variables de l'entreprise telles que la stratégie globale, la structure organisationnelle et la stratégie technologique. EL HAFID, K. (2021)

Dans ce contexte, notre étude se concentrera sur l'alignement des systèmes d'information et son influence sur la performance organisationnelle. C'est à ce niveau que se situe notre problématique, formulée comme suit :

« Quel est l'impact de l'alignement stratégique des systèmes d'information sur la performance organisationnelle ».

Pour répondre à cette problématique, nous avons utilisé le modèle de Luftman, qui propose un cadre pour évaluer cet alignement en prenant en compte des composants clés à savoir : la communication, des mesures de la valeur IT, partenariat, la portée et l'architecture IT, compétences humaines. (ABDELOUAHED & MEZHOUD, 2019)

Ce modèle nous amène à formuler des sous-questions pour répondre de manière exhaustive à notre question principale.

Les sous-questions sont les suivantes :

1. Quel est le niveau de maturité de l'alignement stratégique des systèmes d'information de la SAA.
2. Quel est l'impact de la communication sur la performance organisationnelle.

3. Qu'est l'impact des mesures de la valeur IT sur la performance organisationnelle.
4. Quel est l'impact de partenariat sur la performance organisationnelle.
5. Quel est l'impact de la gouvernance IT sur la performance organisationnelle.
6. Quel est l'impact de la portée et l'architecture IT sur la performance organisationnelle.
7. Quel est l'impact des compétences humaines sur la performance organisationnelle.

Pour répondre à ces questions, nous proposons les hypothèses suivantes :

H0: Le niveau de maturité de l'alignement stratégique des systèmes d'information de la SAA est élevé.

H1: Il existe un impact positive significative entre la communication et la performance organisationnelle.

H2: Il existe un impact positive significative entre les mesure de la valeur IT et la performance organisationnelle.

H3: Il existe un impact positive significative entre le partenariat et la performance organisationnelle.

H4: Il existe un impact positive significative entre la gouvernance IT et la performance organisationnelle.

H5: Il existe un impact positive significative entre la portée et l'architecture IT et la performance organisationnelle .

H6: Il existe un impact positive significative entre les compétences humaines IT et la performance organisationnelle.

4. Méthode et terrain de recherche :

Pour atteindre l'objectif de notre étude, nous avons opté pour une approche méthodologique quantitative. À cette fin, des hypothèses ont été émises. Pour tester ces hypothèses, nous avons utilisé un questionnaire comme instrument de recherche, distribué à 76 cadres de la direction générale de la SAA.

5. Pertinence de recherche :

La pertinence de notre étude est la suivante :

Pertinence managériale :

- Elle étudie l'impact de l'alignement stratégique des systèmes d'information (SI) sur l'amélioration de la performance organisationnelle. Cette recherche peut être un outil essentiel pour les gestionnaires et les décideurs, car elle peut les aider à comprendre comment collaborer pour obtenir de meilleurs résultats.
- L'évaluation du niveau de maturité de l'alignement stratégique des SI de la Société des Nationale des Assurances (SAA) peut fournir des informations précieuses aux gestionnaires de la SAA, en leur permettant de mieux comprendre où se situent leurs pratiques actuelles par rapport aux meilleures pratiques d'alignement.
- Pertinence scientifique :
- On constate qu'il existe très peu de recherches et études sur l'impact de l'alignement stratégique des SI sur la performance organisationnelle, notamment au niveau national. nos recherches contribueront - nous l'espérons - à enrichir la littérature qui traitent le lien entre ces deux variables.
- La recherche propose d'utiliser le modèle SAMM (Strategic Alignment Maturity Model) comme cadre d'évaluation. Cela contribue à la pertinence scientifique de l'étude, car le modèle SAMM est largement reconnu dans le domaine de la gestion des SI pour évaluer le niveau de maturité de l'alignement stratégique.
- En utilisant un questionnaire basé sur le modèle SAMM, la recherche contribue à la littérature académique en fournissant une méthodologie précise et reproductible pour évaluer l'alignement stratégique des SI.
- Enrichir les études qui traitent le lien entre l'alignement stratégique des SI et la performance organisationnelle.

6. Plan de travail :

Notre étude est structurée de la manière suivante :

Le premier chapitre traite du cadre théorique. Il comprend une revue de littérature présentant les études antérieures ayant abordé la même thématique ou des thématiques liées à notre sujet, ainsi qu'un cadre conceptuel exposant les principaux concepts liés à notre étude de recherche à savoir l'alignement stratégiques des SI et la performance organisationnelle.

Le deuxième chapitre aborde le contexte organisationnel et la méthodologie de la recherche.

Le troisième chapitre présente les résultats obtenus et la discussion de ces résultats.

CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE

Section 01 : Revue de littérature

1. Présentation des études antérieures sur l’alignement stratégique :

Entamant une évaluation approfondie de leurs connaissances sur l'alignement des technologies de l'information (TI), les chercheurs (Coltman et al., 2015) ont défini l'alignement stratégique comme la capacité d'une organisation à aligner sa stratégie des technologies d'information avec sa stratégie d'affaires de manière à ce que les deux soient en synergie, facilitant ainsi la réalisation des objectifs organisationnels et la création de valeur. En explorant le programme de recherche future, les chercheurs ont indiqué que, même après 25 ans de recherche, de nombreuses zones d'ombre subsistaient sur l'alignement des TI. Ils ont anticipé un avenir prometteur pour l'alignement stratégique des TI, soulignant son maintien en tant que domaine d'intérêt clé pour les praticiens et les universitaires.

Récemment, (Saldanha et al., 2020) ont souligné l'importance de l'alignement entre les technologies de l'information et l'activité commerciale à différentes étapes du cycle de vie des TI, mettant en évidence les défis et les avantages associés à l'alignement aux stades précoces (planification des investissements) par rapport aux stades ultérieurs (livraison et changement). Pour tester leur théorie, (Terence J. V. & al, 2020) ont utilisé des données d'archives provenant de plus de 120 entreprises en Inde qui différaient en termes d'orientation de l'alignement entre les TI et l'activité commerciale comme priorité clé. Leurs résultats indiquent que les entreprises se concentrant sur l'alignement de la livraison des TI ou sur l'alignement du changement des TI ont tendance à avoir une relation plus forte entre l'investissement en TI et le revenu de l'entreprise par rapport à celles se concentrant sur l'alignement de la planification des investissements en TI. L'étude met l'accent sur les capacités dynamiques fournies par l'alignement à différentes étapes et suggère que les entreprises peuvent bénéficier davantage de l'alignement aux stades ultérieurs pour exploiter les investissements en TI en vue d'améliorer les performances.

Selon (Jadda et al., 2023), l'alignement stratégique (AS) des systèmes d'information (SI) a toujours été une priorité pour les décideurs. Avec l'évolution des technologies de l'information et de la communication (TIC), les SI sont devenus complexes et difficiles à mesurer sans les mesures d'accompagnement nécessaires et l'adhésion de toutes les parties prenantes. Les auteurs abordent l'importance de l'alignement stratégique des systèmes d'information (SI) au sein des organisations, mettant l'accent sur la nécessité d'aligner les processus SI avec la stratégie de l'organisation pour atteindre des performances optimales,

soutenir la création de valeur, gérer les coûts et les gains, anticiper les évolutions technologiques et améliorer la communication entre les parties prenantes. Dans ce contexte, une démarche centrée sur les objectifs, les processus et les fonctions du SI est proposée, reposant sur l'utilisation de métriques pour déterminer le portefeuille de projets SI à réaliser en cohérence avec la stratégie de l'organisation. Les principaux résultats soulignent l'importance de l'alignement stratégique des systèmes d'information (SI) avec la stratégie organisationnelle, le rôle de la gouvernance dans la gestion des SI sur la base des meilleures pratiques, et le rôle des décideurs dans l'application de cette démarche.

(Gerow et al., 2014b) ont souligné que l'alignement stratégique entre les technologies de l'information et l'entreprise a suscité l'inquiétude de la haute direction au cours des trois dernières décennies. Cette préoccupation a conduit les chercheurs à élaborer divers modèles visant à expliquer comment l'alignement génère de la valeur pour les entreprises. Ils ont présenté le développement de définitions et de mesures pour six types d'alignement, allant de l'alignement intellectuel entre les stratégies informatiques et commerciales à l'alignement opérationnel entre les infrastructures et les processus informatiques et commerciaux, ainsi que quatre types d'alignement inter-domaine. En analysant les données d'une enquête menée auprès de 140 directeurs des systèmes d'information d'une entreprise nationale d'études de marché aux États-Unis, ils ont constaté que chaque mesure possède des propriétés psychométriques souhaitables. Concernant le cadre théorique SAM (Strategic Alignment Model), souvent cité mais critiqué pour son manque de praticité, les chercheurs ont souligné ses "hypothèses" tout en proposant des opérationnalisations distinctes dans divers contextes organisationnels.

(Sharma & Behl, 2023) ont cherché à identifier les facteurs des TI qui influencent l'alignement stratégique des affaires liées aux TI. Ils ont réalisé une étude comparative pour déterminer l'écart éventuel entre les organisations publiques et privées en matière d'alignement stratégique des TI en Inde. Les résultats de l'analyse factorielle ont révélé que l'alignement stratégique des TI des entreprises était significativement impacté par trois dimensions des TI, à savoir la connectivité des TI, l'infrastructure des TI et les ressources humaines en TI (regroupées sous le nom de capacité en TI), avec un effet plus marqué dans les organisations publiques. Les chercheurs montrent, à travers cette étude, que la stratégie d'alignement des technologies de l'information (TI) est désormais une composante essentielle des activités principales des entreprises dans l'environnement commercial actuel.

(Safaa, 2012) soulignait que l'internet, en lui-même, n'avait pas de valeur intrinsèque, mais plutôt qu'il tirait son importance de son utilisation stratégique pour le développement des capacités organisationnelles et managériales. Elle avait utilisé dans son étude une méthodologie hypothético-déductive et avait testé ses hypothèses en utilisant la méthode PLS sur un échantillon d'hôtels et d'établissements touristiques au Maroc. Les résultats avaient indiqué que la maturité de l'alignement stratégique était significativement liée à la performance commerciale et marketing des hôtels, tout en reconnaissant les défis de maintenir un niveau stable de maturité des capacités dynamiques Internet. Finalement, (Safaa, 2012) avait souligné l'importance de l'alignement stratégique et de l'utilisation efficace des capacités technologiques pour améliorer la rentabilité des acteurs locaux du secteur hôtelier marocain, dans un contexte mondial où la dés-inter-médiation devenait de plus en plus importante pour le développement durable des destinations touristiques.

(Jadda et al., 2023) ont souligné que l'alignement stratégique Digital/Métier (ASDM), qui implique l'intégration des technologies digitales (TD) avec les objectifs organisationnels, est essentiel pour le management stratégique en vue d'atteindre une performance optimale. Dans ce contexte, une évaluation du niveau de maturité de l'ASDM dans une organisation publique marocaine a été entreprise par (Jadda et al., 2023). L'évaluation s'est basée sur le modèle d'alignement stratégique de Jerry Luftman et a couvert plusieurs dimensions, dont la communication, la mesure de la valeur et de la performance, la gouvernance, le partenariat, la portée et l'architecture des technologies, ainsi que les compétences. L'étude quantitative a montré que le niveau de maturité de l'organisation était de 3 sur 5, avec des divergences de perception entre les équipes digitales et métiers. Enfin, l'étude a souligné l'intérêt managérial de son approche d'évaluation et a ouvert des perspectives de recherche futures sur l'impact de l'ASDM sur les systèmes d'information et l'innovation dans le secteur public.

D'autre part, (Abdelbasset & Baha-Eddine, 2021) ont analysé si les entreprises algériennes parviennent à atteindre l'alignement stratégique entre les affaires et les technologies de l'information (TI). Les chercheurs ont envoyé un questionnaire à 80 individus travaillant dans divers secteurs pour collecter des données, puis ont utilisé le logiciel SPSS V23 et des techniques statistiques telles que les statistiques descriptives, le coefficient alpha de Cronbach et le test d'échantillon unique pour analyser les données collectées. Les résultats ont révélé que la plupart des entreprises algériennes ne parviennent pas à atteindre cet alignement en raison de lacunes dans leur structure organisationnelle et leur gestion des TI, ce qui montre que des changements significatifs sont nécessaires à mettre en œuvre dans la

culture organisationnelle, la structure, les ressources et les systèmes pour améliorer l'alignement stratégique entre les affaires et les TI dans les entreprises algériennes.

(ABDELOUAHED & MEZHOUD, 2019) ont souligné l'importance de l'alignement stratégique des TI et des métiers dans les entreprises. Ils se sont basés sur le modèle de Luftman pour expliquer la notion de maturité d'alignement stratégique et ses critères d'évaluation, illustrés à travers une étude de cas dans l'Entreprise Portuaire de Skikda. La méthode d'évaluation s'est appuyée sur le modèle de Luftman, évaluant chaque critère individuellement à l'aide d'une échelle de Likert à cinq points, avec un questionnaire validé par les cadres de l'entreprise. Cette étude a révélé que l'entreprise avait une maturité d'alignement stratégique des TI et des métiers de niveau deux, soulignant la nécessité d'améliorations pour garantir le bon fonctionnement des structures de l'entreprise.

2. Présentation des études antérieures sur la performance organisationnelle :

(EL AMRAOUI & HINTI, 2022) ont cherché à examiner le concept complexe et dynamique de la performance d'entreprise pour répondre à la question de savoir comment ce concept a évolué dans le domaine du management au fil du temps. À travers une revue de littérature narrative, quatre périodes ont été distinguées, chacune définissant la performance en fonction des attentes des différentes parties prenantes, allant de la création de valeur pour les actionnaires à la performance globale. Cette étude souligne la nécessité de développer et de tester des modèles multidimensionnels pour mieux appréhender la complexité de ce concept dans divers contextes organisationnels.

(Gerow et al., 2014a), ont examiné la relation entre l'alignement stratégique des technologies de l'information (TI) et la performance des entreprises. Les auteurs ont mené une méta-analyse pour sonder les interrelations entre l'alignement, la performance et divers contextes. Ils ont découvert que les dimensions de l'alignement (intellectuel, opérationnel et inter-domaines) présentaient des relations uniques avec différents types de performance (financière, de productivité et bénéfice client) et avec de nombreux autres construits dans le réseau nomologique de l'alignement. L'analyse a révélé que toutes les corrélations moyennes corrigées entre les dimensions de l'alignement et les variables dépendantes étaient positives, indiquant un lien positif entre l'alignement stratégique des TI et la performance organisationnelle.

D'autre part, (Aldalimy et al., 2019) ont visé à analyser le rôle de l'alignement stratégique à travers ses dimensions (communication, gouvernance, infrastructure, partenariat et compétences) dans la réalisation de l'excellence organisationnelle à travers ses dimensions (excellence en leadership, excellence en service, excellence en connaissance) grâce à la dextérité organisationnelle. Pour atteindre cet objectif, un certain nombre de collègues de l'Université de Karbala en Iraq ont été sélectionnés. Les chercheurs ont ensuite recueilli des données auprès de sources d'information principales à l'aide d'un formulaire de questionnaire de recherche et d'une approche descriptive et analytique, composée de trois normes : l'alignement stratégique, l'excellence organisationnelle et la dextérité organisationnelle. Les données ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS V.23. Les chercheurs ont tiré un certain nombre de conclusions, dont la plus marquante est que l'impact de l'alignement stratégique sur la dextérité organisationnelle a atteint $R=79,2\%$ avec un niveau de signification $p\text{-value}=0,00$, ce qui montre l'intérêt de l'échantillon pour le développement et l'amélioration du niveau éducatif en termes d'investissement en ressources, de capacités et d'amélioration continue pour approfondir la dextérité organisationnelle.

(EL HAFID, 2021) s'est concentré sur l'impact l'alignement des SI sur la performance organisationnelle, en posant comme problématique principale l'analyse de la relation entre ces deux variables. Pour atteindre cet objectif, le chercheur s'est proposé de définir les concepts clés, de réaliser une revue de littérature, de déterminer la théorie mobilisée, et d'analyser les études précédentes sur ce sujet. Les résultats de cette étude suggèrent que l'alignement stratégique des systèmes d'information avec la stratégie globale de l'entreprise est nécessaire pour améliorer la performance organisationnelle. En alignant leurs systèmes d'information sur leur stratégie d'entreprise, les dirigeants peuvent mieux coordonner les flux de travail, prendre des décisions éclairées et résoudre efficacement les problèmes, ce qui entraîne une meilleure productivité et des niveaux de performance accrus.

En s'appuyant sur la théorie de la contingence et la théorie de la configuration, (Al-Surmi et al., 2019) ont mis en avant l'importance de l'alignement stratégique triadique entre les stratégies commerciale, informatique et marketing pour une performance supérieure de l'entreprise, en soulignant la complexité et l'interdépendance des relations entre plusieurs facteurs dans le succès organisationnel. Un modèle de recherche a été testé à travers SEM et MANOVA en utilisant des données collectées dans une enquête par questionnaire auprès de 242 managers yéménites. Les résultats ont indiqué que l'alignement stratégique triadique a un impact positif sur la performance de l'entreprise et qu'il existe un alignement stratégique

triadique idéal pour les prospecteurs et les défenseurs. Cette recherche a contribué à la littérature sur l'alignement stratégique et à la compréhension des gestionnaires sur la manière d'aligner les stratégies commerciale, informatique et marketing pour améliorer la performance de l'entreprise.

Dans un contexte différent, (Dahhani, et al., 2021) ont examiné l'évolution de l'alignement stratégique du Système d'Information Hospitalier (SIH) au Centre Hospitalier Universitaire Ibn Sina (CHIS) au Maroc. Leur étude, basée sur une approche qualitative et longitudinale, a analysé la progression de cet alignement à travers des entretiens semi-directifs menés à trois périodes : avant, pendant et après la mise en place du SIH. Les résultats ont montré une amélioration de l'alignement stratégique du SIH au fil du temps, passant d'une structure mécaniste à une structure décentralisée, ce qui a entraîné une meilleure coordination et a confirmé l'impact positif du SIH sur la performance organisationnelle.

Les chercheurs (Muthaura & Kinyua, 2021) ont examiné le rôle de l'alignement technologique sur la performance des banques commerciales dans le comté de Nyeri, au Kenya. L'alignement technologique a été mesuré en termes d'innovation technologique des produits, de technologie Blockchain et d'adoption de la technologie Fintech, tandis que la performance organisationnelle a été évaluée en termes de satisfaction client, de satisfaction des employés, de part de marché et d'utilisation des capacités. L'étude a utilisé un modèle de recherche descriptif et a ciblé les employés de 14 banques commerciales du comté de Nyeri. Un questionnaire semi-structuré a été utilisé pour collecter des données primaires. Les données qualitatives ont été analysées à l'aide de l'analyse de contenu et présentées sous forme de texte. L'étude a révélé que l'alignement technologique à travers l'utilisation de technologies bancaires modernes, l'investissement et l'équipement des banques avec de nouvelles technologies accessibles à tout le personnel, ainsi que la disponibilité de ressources financières et humaines sous l'alignement des ressources, ont entraîné une amélioration de la performance bancaire. L'étude a confirmé une corrélation positive entre l'alignement technologique et la performance organisationnelle des banques commerciales à Nyeri, soulignant l'importance d'une utilisation judicieuse des technologies modernes pour stimuler l'efficacité et la satisfaction client.

(ATTAR & Jamal, 2020a) ont abordé l'importance des systèmes d'information dans les compagnies d'assurance et les mutuelles modernes, dans le but de comprendre comment

l'alignement des systèmes ERP contribue à la performance organisationnelle et comment garantir cet alignement avec les activités commerciales, ainsi que les indicateurs de performance appropriés. Pour ce faire, les chercheurs ont développé un modèle conceptuel basé sur le modèle d'Henderson et Venkatraman, nommé "Modèle d'Alignement Stratégique" (SAM), afin d'analyser la relation entre l'alignement stratégique des systèmes ERP et la performance organisationnelle. Leur recherche s'est concentrée sur quatre dimensions principales : la stratégie commerciale, la structure organisationnelle, la stratégie des systèmes d'information et l'infrastructure technologique et les processus des systèmes d'information. La méthodologie adoptée a inclus des entretiens semi-structurés approfondis avec les responsables informatiques et opérationnels, selon une approche qualitative. Les principaux résultats ont mis en évidence un impact positif significatif de l'alignement des systèmes ERP avec les stratégies organisationnelles sur l'amélioration de la performance organisationnelle.

Selon (Mokhtari & Amel, 2017), la simple présence des technologies de l'information, y compris les systèmes d'information, même si elles sont très sophistiquées, ne suffit pas à garantir la performance organisationnelle des entreprises. 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 constituer un avantage concurrentiel pour celles-ci. (Mokhtari & Amel, 2017) ont testé 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 dans le but de déterminer si l'alignement stratégique des systèmes d'information (SI) a un impact positif sur la performance organisationnelle des entreprises algériennes. Dans ce cadre, les chercheurs ont mené une étude quantitative à travers un questionnaire auprès de cadres décideurs et dirigeants d'entreprises algériennes. Ils ont constaté que l'alignement stratégique des SI a un impact positif sur la performance organisationnelle des entreprises algériennes mises à niveau dans le secteur industriel, ce qui se traduit par un bon positionnement stratégique, des compétences en adéquation avec les stratégies d'affaires, une bonne qualité de produits, une rentabilité financière appréciable, et une satisfaction de la clientèle, tout en facilitant la mise en œuvre des actions du programme de mise à niveau.

3. Synthèse et liaison avec notre recherche

L'alignement stratégique entre la stratégie d'affaires et la stratégie des systèmes d'information (SI) est largement reconnu comme un facteur clé de performance organisationnelle. De

nombreuses études empiriques ont été menées au fil de temps, et dans différents contextes pour examiner cette relation. Le tableau suivant synthétise les principaux résultats de plusieurs de ces études qui ont mentionnées dans la section précédente et bien d'autre :

Tableau 1: Synthèse des principaux résultats des études mentionnées dans la section précédente

Auteurs	Contexte et Année	Principaux résultats	Nature de relation
(Ismail & King, 2005)	France (2005)	Les chercheurs ont constaté que l'alignement de la stratégie des technologies d'information sur la stratégie d'entreprise et la structure organisationnelle d'une PME génère les meilleurs niveaux de performance. En d'autres termes, l'alignement stratégique a un impact positif et direct sur la performance organisationnelle.	Positive
(ATTAR & Jamal, 2020a)	Marroc (2020)	L'importance des systèmes d'information dans les compagnies d'assurance et les mutuelles modernes, dans le but de comprendre comment l'alignement des systèmes ERP contribue à la performance organisationnelle et comment garantir cet alignement avec les activités commerciales, ainsi que les indicateurs de performance appropriés.	Positive
(Muthaura & Kinyua, 2021)	Nyeri County, Kenya (2021)	L'alignement technologique a entraîné une amélioration de la performance bancaire.	Positive

(Mokhtari & Amel, 2017)	Algérie (2017)	L'alignement stratégique des SI a un impact positif sur la performance organisationnelle des entreprises algériennes mises à niveau dans le secteur industriel.	Positive
(Dahhani, et al., 2021)	Marroc (2021)	L'alignement stratégique du Système d'information et la performance organisationnelle dans un établissement de soins.	Positive
(Al-Surmi et al., 2019)	El yemen (2019)	L'alignement stratégique triadique a un impact positif sur la performance de l'entreprise yemenienne.	Positive
(Aldalimy et al., 2019)	Iraq (2019)	Le rôle de l'alignement stratégique à travers ses dimensions (communication, gouvernance, infrastructure, partenariat et compétences) dans la réalisation de l'excellence organisationnelle par le biais de ses dimensions (excellence en leadership, excellence en service, excellence en connaissance) grâce à la dextérité organisationnelle.	Positive

D'après notre revue de littérature et le tableau récapitulatif précédent, nous avons tiré ces conclusions principales concernant l'impact de l'alignement stratégique (AS) sur la performance organisationnelle (PO) :

- L'alignement stratégique reste un domaine de recherche d'intérêt majeur pour les professionnels que les académiques, avec des perspectives futures prometteuses malgré les 25 dernières années de recherche sur le sujet.
- La majorité des études empiriques menées dans différents contextes (pays, secteurs d'activité) et à différentes périodes confirment l'existence d'une relation positive entre l'alignement stratégique et la performance organisationnelle.

- Un bon alignement entre la stratégie d'affaires, la stratégie des systèmes d'information/TI et les autres dimensions organisationnelles (structure, infrastructure, processus, etc.) permet d'optimiser la performance que ce soit au niveau financier, opérationnel, productivité, satisfaction client, etc.
- L'alignement stratégique est considéré comme un facteur clé de succès et de création de valeur pour les organisations. Son absence ou sa faiblesse peut impacter négativement la performance organisationnelle et globale.
- Les études précédentes soulignent l'importance d'assurer un alignement continu et dynamique tout au long du cycle de vie des projets/investissements TI pour en tirer les bénéfices escomptés.
- Différents modèles et cadres conceptuels ont été développés et testés (SAMM de Luftman, etc.) pour évaluer et mesurer le niveau de maturité de l'alignement stratégique au sein des organisations.

Section 02 : Cadre conceptuel

1. Fondements théoriques de l'Alignement stratégique :

L'alignement stratégique est un élément fondamental dans le domaine de la management stratégique, impliquant une harmonisation nécessaire entre la stratégie d'entreprise et les systèmes d'information. Cette section explore la genèse et l'évolution du concept d'alignement stratégique, ainsi que ces approches et modèles, soulignant son importance croissante dans un monde où la technologie et les affaires sont étroitement liées.

1.1. Généralités :

1.1.1. Définitions :

• L'origine la nation « Alignement » :

Tableau 2: L'origine la nation « Alignement »

Alignement signifie	« être en phase » ou « équilibre » (Henderson & Venkatraman, 1993)
	« cohérence » ou « congruence » (Venkatraman, 1989)
	« lien » (Reich & Benbasat, 2000)
	« Coordination » Lederer, A. L., & Mendelow, A. (1986)
	« Harmonie » (Woolfe, 1993)
	«Fit » (Miles et al., 1978)

Source: (El Hafid & Rafiq, 2021).

Traduit littéralement de « *strategic alignment* », l'expression « alignement stratégique » exprime l'idée d'établir et de suivre un cap. Il s'agit de mettre en cohérence la stratégie du système d'information avec la stratégie de l'entreprise et de planifier dans une perspective pluriannuelle. (Cigref, 2002, P.11)

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

Maes et al. (2000), ont proposé une définition semblable à celle de (Henderson & Venkatraman, 1993): l'alignement est un processus dynamique continu visant à assurer l'harmonisation entre l'ensemble des composantes de la relation des technologies d'information et les activités de l'entreprise afin d'améliorer leur performance.

Selon (Fimbel, 2007), l'alignement du système d'information est la pratique managériale qui vise à « *mieux comprendre, mieux créer et renforcer les convergences et synchronisations du SI avec les finalités, les trajectoires, les rythmes et les manœuvres de l'entreprise* ».

• L'alignement stratégique selon les auteurs anglo-saxons

Ce tableau synthétise diverses perspectives d'auteurs anglo-saxons notables dans le domaine, offrant une vue d'ensemble des différentes façons dont l'alignement stratégique est conceptualisé et appliqué dans la littérature académique.

Tableau 3: Synthétise diverses perspectives d'auteurs anglo-saxons notables dans le domaine,

Références	Définition du l'alignement stratégique
(Broadbent & Weill, 1993)	« <i>The extent to which business strategies were enabled, supported, and stimulated by information strategies</i> » (pp.164)
(Chan et al., 1997)	« <i>The fit existing between business strategic orientation and IS strategic orientation</i> » (pp.125)
(Luftman et al., 1999)	« <i>Alignment which is defined as applying appropriate IT in a appropriate and timely way, in harmony with business strategies, goals, and needs</i> » (pp.3)
(Henderson & Venkatraman, 1993)	« <i>The degree of fit and integration among business strategy, IT strategy, business infrastructure, and IT infrastructure</i> »
Tallon et Kraemer (1999)	« <i>The extent to which the IS strategy supports, and is supported by the business strategy</i> » (pp.3)

(Reich & Benbasat, 2000)	« <i>The degree to which the IT mission, objectives, and plans support and are supported by the business mission, objectives, and plans</i> » (pp.82)
--------------------------	---

Source : (Chtourou, 2012)

Ces définitions soulignent l'importance de la cohérence et la synchronisation entre la stratégie de l'entreprise et celle des systèmes d'information, reflétant la synergie essentielle entre les objectifs commerciaux et l'exploitation des technologies de l'information pour garantir une utilisation optimale des ressources et une réponse efficace aux défis du marché.

1.1.2. Genèse et évolution de concept :

Théorie de la contingence :

L'origine de l'alignement stratégique trouve ses racines dans plusieurs domaines, notamment dans la théorie de la contingence des années 1960 et 1970, qui a fourni un cadre précoce pour comprendre comment les organisations doivent s'adapter et s'aligner avec leur environnement pour réussir (Lawrence & Lorsch, 1967) (Burn & Stalker, 1961)

La théorie de la contingence affirme qu'il n'y a pas d'approche unique et universelle pour gérer une organisation. L'efficacité d'une organisation dépend de l'adéquation entre sa structure interne et les conditions de son environnement externe. Cette théorie stipule que les organisations qui alignent leurs capacités internes aux changements de l'environnement réalisent une performance supérieure. La réussite technologique est notamment conditionnée par un alignement entre la capacité du système en termes de traitement d'information et les exigences des activités informationnelles.(Loubnani, 2019)

Évolution du concept :

Dans les années 1980 et 1990, avec l'avènement des technologies de l'information (TI), le concept d'alignement stratégique a été étendu pour inclure l'alignement entre la stratégie d'entreprise et la stratégie des systèmes d'information. (Henderson & Venkatraman, 1993) ont été parmi les premiers à conceptualiser un modèle d'alignement stratégique dans ce domaine, identifiant l'alignement entre les choix stratégiques de l'entreprise et les infrastructures de IT comme incontournable pour la performance organisationnelle.

La recherche récente sur l'alignement stratégique (années 2000) a adopté des perspectives plus dynamiques, reconnaissant que l'alignement est un processus continu qui évolue avec les changements dans l'environnement d'affaires, la technologie et la stratégie organisationnelle. Les chercheurs ont exploré comment l'alignement peut être maintenu au fil du temps et comment il peut être mesuré et évalué efficacement. Ainsi, l'alignement stratégique est devenu un domaine d'étude interdisciplinaire, englobant des aspects tels que le management du changement, la gouvernance d'entreprise et la planification stratégique. Le concept a été raffiné pour inclure non seulement l'alignement entre la stratégie d'entreprise et la technologie, mais aussi l'alignement des ressources, des compétences et des processus internes pour réaliser les objectifs stratégiques. (Reich & Benbasat, 2000) (Kearns & Lederer, 2003) (Silvius & Schipper, 2016) (Luftman et al., 1999)

Avec l'émergence de nouvelles technologies disruptives et de méthodologies de management agile (années 2010 à aujourd'hui), l'alignement stratégique a également commencé à intégrer des considérations autour de l'agilité organisationnelle, de l'innovation et de la transformation digitale, soulignant la nécessité d'un alignement flexible et réactif pouvant soutenir l'innovation continue et l'adaptation au changement. (Yoo et al., 2010) (Tallon, 2014),(Teece et al., 2016)

L'alignement stratégique, tel que nous le comprenons aujourd'hui, est donc le résultat d'une évolution conceptuelle qui a intégré des éléments de la théorie de la contingence, de le management stratégique et des systèmes d'information. Cela reflète la complexité croissante des organisations modernes et met en avant l'importance de l'adaptabilité et de la cohérence stratégique.

1.1.3. Les approches de l'alignement stratégique : (Jadda, Acha, et al., 2021)

Les approches de l'alignement stratégique ont évolué depuis les années 80, marquées par diverses tentatives de modélisation. La littérature identifie principalement deux approches initiales : conceptuelle et diagnostique, visant à définir l'alignement stratégique et mesurer son succès. Cependant, des critiques ont souligné le décalage entre ces approches et les besoins pratiques des gestionnaires, ((Ciborra, 1997); (Reich & Benbasat, 2000); (Fimbel, 2007); (Wilson, 2013)), menant au développement d'approches orientées processus.

Approches conceptuelles :

Les approches conceptuelles cherchent à définir et à conceptualiser l'alignement stratégique, en particulier la relation entre la stratégie d'affaires et la stratégie IT. Elles fournissent un cadre pour comprendre comment les technologies de l'information peuvent transformer les activités commerciales. Le modèle de Henderson et Venkatraman, connu sous le nom de Strategic Alignment Model (SAM), est un exemple éminent qui illustre cette approche. Il décrit quatre domaines d'alignement stratégique : la stratégie d'affaires, la stratégie TI, l'infrastructure organisationnelle et l'infrastructure TI, en soulignant l'importance de la cohérence entre ces domaines pour améliorer la performance et l'efficacité organisationnelles. (Henderson & Venkatraman, 1993)

Approches diagnostiques :

Les modèles diagnostiques considèrent l'alignement comme un état à évaluer et à mesurer. Ils permettent aux organisations d'évaluer leur alignement actuel et d'identifier les domaines nécessitant des améliorations. Ces modèles sont essentiels pour comprendre l'impact de l'alignement sur la performance organisationnelle. Par exemple, le modèle SAMM (Strategic Alignment Maturity Model) développé par (Luftman et al., 1999) évalue la maturité de l'alignement stratégique d'une organisation à travers six domaines, fournissant ainsi un outil diagnostique pour mesurer et améliorer l'alignement. Sledgianowski, Luftman et Reilly (2006) ont contribué à l'opérationnalisation du SAMM en créant un instrument de mesure qui valide son utilité comme outil de diagnostique.

Approches orientées processus :

Les approches orientées processus se concentrent sur le "comment" de l'alignement stratégique, c'est-à-dire les mécanismes et les étapes par lesquels les organisations peuvent atteindre et maintenir l'alignement. Ces modèles tiennent compte du caractère dynamique et évolutif de l'alignement, qui change avec les stratégies d'affaires, les technologies et l'environnement de marché. Par exemple, le modèle d'alignement stratégique adapté de Sledgianowski et Luftman (2005) et le modèle DyGAM (Dynamic and Global Alignment Model) de Fimbel (2007) proposent des cadres pour comprendre l'alignement stratégique comme un processus continu qui nécessite des ajustements réguliers en réponse aux changements internes et externes.

Chaque approche offre un éclairage différent mais complémentaire sur l'alignement stratégique, mettant en lumière la complexité et la nature multifacette de l'alignement dans les organisations modernes.

1.2. Les dimensions de l'alignement stratégique :

L'alignement stratégique est essentiel pour les organisations visant l'excellence et la compétitivité. Il intègre des dimensions clés telles que la communication, la gouvernance, les partenariats, l'infrastructure et les compétences. Ces éléments sont nécessaires pour aligner les ressources, les objectifs et les stratégies d'une entreprise avec ses ambitions et son contexte, contribuant ainsi à l'amélioration de sa performance et de sa durabilité. Ilmudeen, A., Bao, Y., & Alharbi, I. M. (2019)

Communications : Une communication efficace, tant au niveau vertical qu'horizontal, est essentielle pour assurer un alignement stratégique réussi. Cela implique une bonne communication des objectifs stratégiques à tous les niveaux de l'organisation et l'établissement de canaux de rétroaction appropriés. (Sabherwal et al., 2019)

Gouvernance : La gouvernance est la façon dont les entreprises sont dirigées et contrôlées, garantissant que les organes de direction poursuivent des objectifs alignés sur les intérêts des actionnaires et d'autres parties prenantes, et qu'ils mettent en place des systèmes de contrôle efficaces pour gérer les conflits d'intérêts (AMAKHIR & BENGHAZALA, 2023). Telle que confirmée par (Kocmanová et al., 2011), la gouvernance d'entreprise orchestre la gestion et le contrôle des sociétés, définissant les responsabilités et droits et établissant les protocoles de décisions pour les opérations et orientations de l'entreprise, assurant un alignement interne et externe.

Partenariat : Créer un partenariat revient à développer une confiance mutuelle, à encourager l'échange d'informations et la collaboration, ce qui génère une valeur ajoutée conduisant à un avantage concurrentiel durable. Cela suppose un engagement partagé envers la réalisation des objectifs stratégiques. (Kocmanová et al., 2011)

Infrastructure : L'infrastructure est la fondation ou la structure de base supportant les activités, incluant les ressources matérielles et technologiques nécessaires pour supporter et concrétiser les stratégies. Devenue un choix stratégique, l'infrastructure permet la participation à diverses initiatives, offrant un cadre technologique qui répond aux attentes des

clients et aux exigences de gestion, formant ainsi le support pour la réalisation des objectifs stratégiques et le développement (Selen & Ogulin, 2015)

Compétences : Les compétences décrivent la capacité d'appliquer efficacement le savoir dans l'action ou la performance, incluant la pensée critique et l'évaluation des situations, et la capacité de répondre à des problèmes imprévus. Ces compétences, englobant des aspects cognitifs, techniques et interpersonnels, se développent par un effort soutenu et sont essentielles pour l'adaptation et la performance dans un environnement professionnel en évolution, valorisant la communication et la collaboration. Les compétences au sein de l'organisation ne sont pas seulement des atouts individuels, mais des catalyseurs collectifs essentiels pour maintenir l'alignement stratégique dans un environnement changeant. (Martin & Healy, 2010).

L'interaction entre ces dimensions est importante pour l'alignement stratégique d'une organisation. Ces dimensions interconnectées forment un système intégré où l'efficacité de l'une influence et est influencée par les autres, illustrant comment un alignement stratégique cohérent et dynamique est vital pour la réalisation de la pérennité d'une organisation.

1.3. Les modèles d'évaluation de l'alignement stratégique :

1.3.1 La maturité de l'alignement stratégique :

Afin d'améliorer leur niveau d'alignement stratégique, les organisations ont besoin d'évaluer le niveau de maturité de cet alignement par rapport à un modèle de maturité. On trouve ainsi dans la littérature plusieurs modèles de maturité d'alignement stratégique des systèmes d'information. Certains d'entre eux ne sont pas encore opérationnalisés, tandis que d'autres, au contraire, ont été testés et ont montré leur efficacité.

Parmi les modèles les plus connus, nous citons le modèle (SAM) de (Henderson & Venkatraman, 1993) , le modèle de (Ross, 2003), le modèle de (Zachman, 1987) (Zachman, 2003), le modèle de SAMM de Luftman (Luftman et al., 2017), le modèle DyGam de (Fimbel, 2007). En général, l'opérationnalisation de ces modèles consiste à établir un construit sous forme de questionnaires soumis aux organisations. L'analyse des données relatives aux questionnaires permet de déterminer la maturité de l'alignement stratégique et de valider le modèle objet d'analyse. (Jadda, Acha, et al., 2021)

1.3.2 Les modèles d'évaluation de l'alignement stratégique :

- Le modèle SAM de J. Henderson et N. Venkatraman :

(Henderson & Venkatraman, 1993) présentent un modèle, appelé (Strategic Alignment Model SAM), qui définit quatre domaines fondamentaux de choix stratégique : la stratégie d'affaires, la stratégie technologique, l'infrastructure organisationnelle et les processus, et l'infrastructure technologique et les processus. Le modèle illustre l'importance d'une **adéquation stratégique** « fit stratégique », c'est-à-dire la cohérence entre les composantes internes et externes, ainsi que l'**intégration fonctionnelle** entre les domaines d'affaires et fonctionnels. (Mokhtari & Amel, 2017)

L'adéquation stratégique assure l'alignement dynamique de l'entreprise avec son environnement extérieur grâce à des transformations organisationnelles perpétuelles, initiées par les technologies de l'information. Cela nécessite une compréhension approfondie de la contribution stratégique des TI et de leur influence au sein de l'organisation. L'intégration fonctionnelle, pour sa part, crée une synergie entre les stratégies commerciales et informatiques, en alignant les besoins de l'organisation avec les ressources technologiques disponibles. (Bilolo, 2010)

- Les quatre perspectives dominantes de l'alignement stratégique, telles que présentées par (Henderson et Venkatraman, 1998), sont comme suit : (Mokhtari & Amel, 2017)

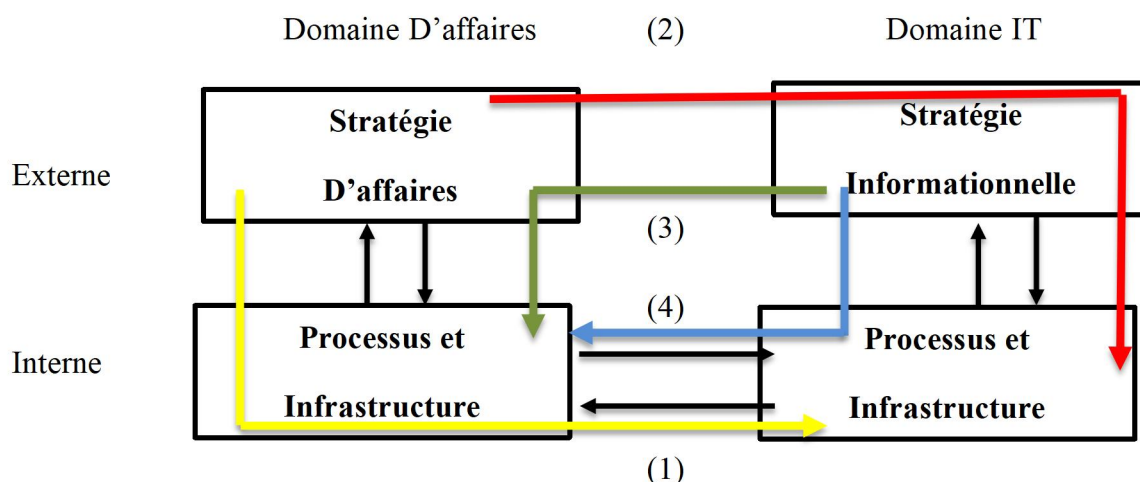
Exécution de la Stratégie (la mise en œuvre stratégique) : Cette perspective considère la stratégie commerciale comme le principal moteur, déterminant à la fois la conception organisationnelle et les exigences de l'infrastructure SI. Ici, la direction générale joue le rôle de formuler la stratégie, tandis que la gestion des SI se concentre sur la mise en œuvre des systèmes alignés avec la stratégie commerciale. La performance est souvent évaluée en fonction du coût et de l'efficacité du service.

Transformation Technologique (le levier technologique) : Ce point de vue suggère que la stratégie commerciale peut être exécutée grâce à une stratégie IT appropriée, qui implique également la restructuration de l'infrastructure et des processus SI. L'accent est mis sur la reconnaissance et l'utilisation des meilleures compétences IT et leur alignement avec la stratégie commerciale. La direction générale agit en tant que visionnaire technologique et la gestion des SI en tant qu'architecte technologique, visant le leadership technologique.

Potentiel Compétitif (L'exploitation technologique) : Cette perspective déplace l'accent sur la stratégie IT en tant qu'activateur, exploitant les capacités IT pour impacter la stratégie commerciale, influencer les compétences distinctives et développer de nouvelles relations commerciales. La direction générale est vue comme un visionnaire commercial, explorant comment les innovations IT pourraient redéfinir la stratégie commerciale, tandis que la gestion des SI agit comme un catalyseur, facilitant la transition vers ces nouvelles opportunités.

Niveau de Service (La mise en œuvre technologique) : Ici, l'objectif est d'établir une organisation de service SI de classe mondiale qui comprend les dimensions externes et internes de la stratégie IT et est capable de répondre aux demandes des clients. La stratégie commerciale influence indirectement la direction, stimulant la demande des clients, avec des critères de performance centrés sur la satisfaction du client.

Figure 1: Le modèle stratégie alignement Model (SAM)



Source : J. Henderson et N. Venakarman (1993)

- Le modèle de Ross :

Le modèle de (Ross, 2003), élaboré par Jeanne W. Ross, est un cadre conceptuel destiné à guider les organisations dans le développement d'une compétence stratégique en matière d'architecture informatique. Ce modèle identifie quatre stades de maturité à travers lesquels une organisation peut évoluer pour aligner efficacement sa technologie de l'information avec sa stratégie d'affaires. Selon Ross, la maturité de l'architecture IT est envisagée à travers quatre stades évolutifs qui correspondent à l'approfondissement de l'alignement stratégique. Les organisations débutent avec des "silos d'applications" où les systèmes sont isolés et l'alignement est limité. Ensuite, elles progressent vers une "architecture technologique

standardisée" pour toute l'entreprise, ce qui améliore l'efficacité et réduit les coûts. La troisième phase, "**l'architecture de données rationalisée**", permet une standardisation plus poussée des données et des processus, renforçant l'alignement stratégique et l'optimisation des processus. Finalement, dans le "**stade d'architecture modulaire**", des modules TI flexibles et des standards globaux favorisent une agilité stratégique, permettant l'innovation tout en soutenant la stratégie d'entreprise. Ce cheminement reflète une compétence croissante en architecture TI, caractérisée par un alignement de plus en plus synchronisé entre la TI et la stratégie d'affaires en réponse aux dynamiques changeantes du marché et aux besoins organisationnels. Le modèle de Ross est original car il conceptualise la stratégie d'une organisation comme étant le fruit d'une infrastructure informatique modulaire, intégrée et agile qui répond aux opportunités du marché et propose de nouvelles options dans la formulation et l'exécution de la stratégie. Néanmoins, le modèle de Ross n'a pas encore été opérationnalisé, c'est-à-dire transformé en termes pouvant être utilisés par les organisations. (Moudoubah, et al., 2021)

- Le modèle de Zachman :

Le modèle de Zachman est un cadre d'architecture d'entreprise qui propose une classification à deux dimensions servant d'ontologie pour structurer et comprendre l'architecture des systèmes d'information. Conçu comme un cadre de référence plutôt qu'une méthodologie, il aide les organisations à visualiser et à définir de manière structurée leurs systèmes d'information complexes. Le cadre de Zachman utilise un tableau composé de six colonnes (quoi, comment, où, qui, quand, pourquoi) et de six lignes, qui représentent différentes perspectives des parties prenantes (planificateur, propriétaire, concepteur, bâtisseur, sous-traitant, utilisateur). Chaque cellule du tableau croise une interrogation (colonne) avec une perspective (ligne) pour détailler un aspect spécifique de l'architecture de l'entreprise. Ce modèle vise à offrir une vue multidimensionnelle de l'architecture des SI, facilitant ainsi la gestion de la complexité et la prise de décision stratégique au sein des organisations. Ce modèle aide les organisations à aligner leur infrastructure et leurs processus IT avec leurs objectifs commerciaux, tout en facilitant la prise de décision stratégique et la gestion de la complexité. Par ailleurs, il sert à évaluer et à développer la maturité architecturale, permettant aux entreprises de progresser d'une vision fragmentée vers une intégration stratégique de leur architecture IT, essentielle à l'atteinte de leurs buts stratégiques. (Zachman, 1987), (Zachman, 2003)

- Le modèle SAM Maturity de Luftman:

Le modèle SAMM de Luftman est considéré comme un outil clé pour évaluer la préparation d'une organisation à l'alignement stratégique, intégrant les diverses perspectives trouvées dans la recherche sur l'alignement des systèmes d'information. Il relie efficacement la théorie à la pratique, aidant à formuler et à mettre en œuvre des stratégies. La première application pratique de ce modèle a été réalisée par (Sledgianowski & Luftman, 2005) , qui ont développé un instrument de mesure validant la fiabilité du SAMM comme outil diagnostique. Luftman identifie dans son modèle des catalyseurs et des inhibiteurs, qui sont respectivement des éléments qui soutiennent ou entravent l'alignement stratégique entre les technologies digitales et les objectifs métiers. (tableau n°4) (Jadda, Naoufal, et al., 2021)

Tableau 4: Le modèle SAMM de Luftman

Catalyseurs	Inhibiteurs
Les principaux dirigeants comprennent et soutiennent le Digital	Manque de partenariat Digital/Métier
Les décideurs du Digital sont impliqués dans le développement de la stratégie de l'organisation	Le Digital ne constitue pas une priorité pour les décideurs
Les cadres du Digital comprennent les activités métiers de l'organisation	Les décideurs du Digital ne respectent pas leurs engagements
Présence d'un vrai partenariat entre le Métier et le Digital	Les décideurs du Digital et leurs collaborateurs ne comprennent pas le métier de l'organisation
Les projets digitaux sont bien priorisés	Les dirigeants de l'organisation ne comprennent pas et ne soutiennent pas le Digital
Les décideurs du Digital font preuve de leadership	Les décideurs du Digital et leurs collaborateurs ne font pas preuve de leadership

Source : (Luftman et al., 1999)

Le modèle suggère une approche en six étapes pour maximiser les catalyseurs et minimiser les inhibiteurs, incluant la définition des objectifs, la compréhension des liens entre l'IT et les affaires, l'analyse et la priorisation des écarts, la spécification des actions, le choix et l'évaluation des critères de succès, et le maintien de l'alignement. Ce processus vise à intégrer l'IT dans la stratégie d'entreprise pour améliorer la compétitivité et l'efficacité organisationnelle. (Luftman et al., 1999)

Ce modèle fournit un cadre robuste pour évaluer et améliorer l'alignement stratégique entre les initiatives digitales (technologies de l'information) et les objectifs métier au sein des organisations. En identifiant les catalyseurs et les inhibiteurs de cet alignement, le modèle offre une approche structurée pour diagnostiquer et renforcer les interactions entre le digital et les aspects métier.

- Le modèle DyGam de Fimbel:

Le modèle DyGam, créé par Fimbel, est une approche globale visant à aligner et synchroniser le système d'information avec la direction générale de l'organisation. Ce modèle met l'accent sur la manière dont le système d'information est utilisé au sein de l'entreprise, plutôt que sur les investissements en technologie de l'information. Il cherche à englober tous les acteurs de l'entreprise, en prenant en compte leur expérience en tant qu'utilisateurs et en intégrant les différentes parties prenantes. Ainsi, le modèle DyGAM révèle les interactions et les rôles joués par la gouvernance d'entreprise, la direction des systèmes d'information et la direction générale. Dans sa structure, le modèle DyGAM lie le système d'information aux processus métiers de l'organisation, utilisant des indicateurs pour créer des modèles adaptés à chaque situation. Fimbel suggère de combiner cette méthode avec des standards internationaux comme Cobit, ITIL et CMMI, ce qui contribue à améliorer la gestion des services offerts par les départements des systèmes d'information et à professionnaliser la gestion de projet de l'entreprise. Fimbel identifie sept facteurs de succès pour l'ajustement du système d'information, qualifiés de "**manœuvre stratégique**", qui incluent la stratégie ad hoc (stratégie sur mesure), les visions communes et reconnues, la connaissance des potentialités et des limites, le réalisme vis-à-vis des faisabilités, et les synchronisations permanentes entre décisions et actions, global et local, ainsi que les ressources propres et alliées. (Fimbel, 2007) cité par (Marie-Cécile DRAIN, 2014)

1.3.3 Les critères d'évaluation de maturité d'alignement stratégique des systèmes d'information :

L'évaluation de l'alignement stratégique permet de mesurer la maturité actuelle de l'organisation dans ce domaine et d'identifier les actions à entreprendre pour atteindre un niveau supérieur. Les modèles utilisés adoptent une approche où la stratégie d'entreprise oriente le développement de l'infrastructure des systèmes d'information. (ABDELOUAHED & MEZHOUD, 2019). Dans ce contexte, nous avons sélectionné le modèle de Luftman, qui offre un cadre pour évaluer l'alignement entre les stratégies d'entreprise, les fonctions métier et les stratégies des technologies de l'information, facilitant ainsi la compréhension et l'amélioration de cet alignement.

D'après Luftman, Le SAMM se compose de six composants, qui englobent 41 facteurs spécifiques, permettant une évaluation complète de l'alignement stratégique. (Luftman et al., 1999) (Luftman, 2003)

- **Communications** : Ce composant mesure l'efficacité de la communication essentielle pour une compréhension mutuelle des stratégies, des plans et des priorités.
- **Mesure de la valeur IT** : Il s'agit de la perception de la valeur ajoutée des IT par l'entreprise, y compris la compréhension des responsables IT, des objectifs, et de la culture organisationnelle.
- **Gouvernance IT**: Ce composant analyse la manière dont les décisions sont prises concernant les priorités et les allocations de ressources entre les TI et les objectifs métier.
- **Partenariat** : Il examine l'étendue et la qualité de la relation de partenariat entre l'équipe IT et les unités métier, évaluant la collaboration sur les initiatives stratégiques.
- **Portée et architecture** : Ce composant évalue la portée des initiatives IT et la manière dont l'architecture TI soutient les objectifs métier, y compris la standardisation et la flexibilité des systèmes d'informations.
- **Compétences** : Il considère les compétences, les connaissances et les attitudes des employés IT et métier, évaluant si les ressources humaines sont alignées pour soutenir les objectifs stratégiques conjoints.

1.3.4 Les niveaux de maturité de l'alignement stratégique :

La maturité de l'alignement stratégique est évaluée selon 5 niveaux: cité par (ABDELOUAHED & MEZHOUD, 2019):

Niveau 1 - Initial / Ad hoc : À ce stade initial, les entreprises éprouvent des difficultés significatives à aligner leur stratégie d'entreprise avec les systèmes d'information, rendant les investissements en technologie de l'information largement inefficaces.

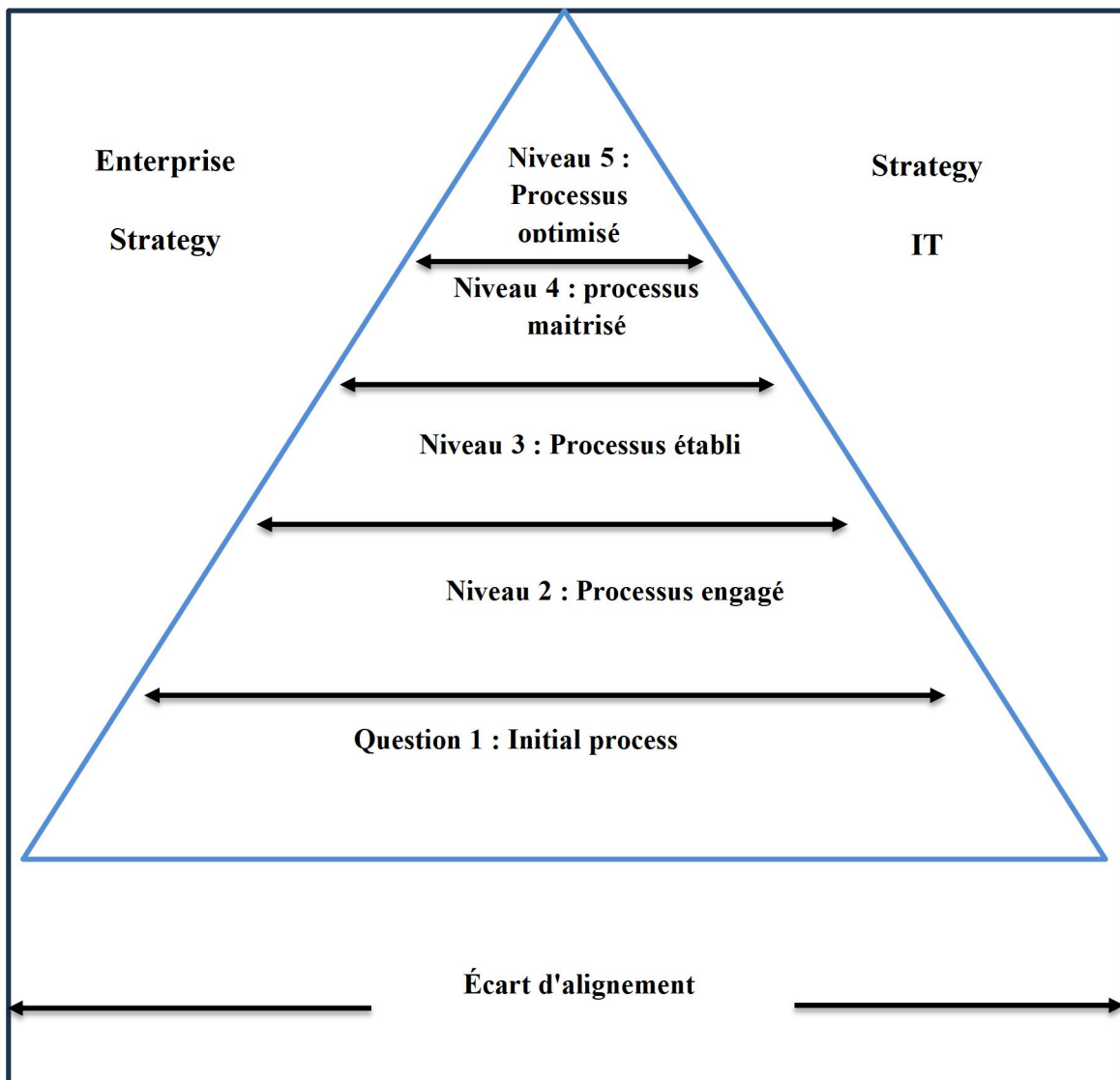
Niveau 2 - Processus engagé (Intuitif mais Répétable) : Les organisations à ce niveau de maturité organisent leurs efforts d'alignement autour de fonctions spécifiques (telles que le marketing, la finance, la production, les RH, etc.). Cependant, l'alignement est entravé par une compréhension limitée de l'utilisation des TI à travers ces différentes fonctions, rendant l'alignement cohérent difficile à maintenir. Bien que les possibilités d'alignement commencent à être identifiées, elles ne sont pas systématiquement exploitées.

Niveau 3 - Processus établi : À ce niveau, l'entreprise commence à aligner de manière plus structurée la gouvernance, les processus et la communication autour d'objectifs d'affaires précis, intégrant ainsi l'alignement stratégique dans les opérations globales de l'entreprise.

Niveau 4 - Processus maîtrisé : Les organisations ici démontrent une gouvernance et une gestion qui positionnent l'IT non seulement comme un centre de coût mais comme un centre de profit, avec une influence notable sur les décisions et stratégies d'entreprise, reconnaissant l'IT comme un contributeur clé au succès de l'entreprise.

Niveau 5 - Optimisé : Ce niveau supérieur se caractérise par une gouvernance IT profondément ancrée dans l'organisation, où l'IT est intégré dans la planification stratégique globale de l'entreprise, exerçant une influence considérable sur tous les aspects de l'organisation.

Figure 2: Échelle maturité de l'alignement stratégique



Source : (Luftman, 2003)

Le premier niveau de maturité est caractérisé par le niveau le plus faible d'alignement stratégique. Progressivement, quand l'entreprise s'engage à entreprendre un processus de maturité d'alignement, elle intègre le niveau 2. Dans le troisième niveau, l'entreprise répond à la plupart des caractéristiques des six critères de la maturité d'alignement stratégique. Aux niveaux plus élevés, l'entreprise démontre un niveau plus de maturité d'alignement. (Safaa, 2012)

L'alignement stratégique, en tant que concept évolutif, reflète l'impératif pour les organisations de synchroniser leurs stratégies commerciales et technologiques. Les approches diversifiées et les modèles théoriques discutés démontrent que l'alignement n'est pas statique,

mais un processus dynamique, nécessitant une adaptation continue pour répondre aux exigences changeantes du marché et aux avancées technologiques.

2. La performance organisationnelle :

La recherche sur la performance organisationnelle est un sujet largement traité dans les journaux académiques de management et d'administration publique, où elle est souvent utilisée comme variable dépendante de plusieurs facteurs. Les chercheurs abordent ce concept de manière diverse, ce qui entraîne une multitude d'expressions et de définitions. Il est reconnu que pour définir la performance organisationnelle, il faut prendre en compte les événements survenant dans différentes unités et les intérêts variés des parties concernées. Étant donné que les objectifs d'une entité sont volatils, controversés et incohérents, la performance est perçue comme un phénomène subjectif. La définition, l'évaluation et l'interprétation de la performance organisationnelle constituent un processus difficile et complexe, tant sur le plan théorique, en raison des différentes perspectives dans la littérature académique, que sur le plan pratique, en raison de la spécificité de chaque organisation. (Demeke & Tao, 2020) L'objectif de cette section est de démêler la complexité entourant la performance organisationnelle, en examinant ses approches, mesures et son interrelation avec l'alignement stratégique.

2.1. Définitions et approches de la performance organisationnelle

2.1.1. Définitions de la performance organisationnelle :

La notion de performance organisationnelle, centrale dans la théorie des organisations et influencée par les travaux de Taylor et Fayol, est interprétée de diverses manières par les chercheurs. (ATTAR & Jamal, 2020b).

(Bouquin, 2004) décrit la performance organisationnelle comme la capacité d'une organisation à identifier et implémenter efficacement des stratégies en accord avec ses objectifs.

(Marmuse, 1997) la définit comme la manière dont une entreprise s'organise pour atteindre ses buts et la réussite de cet accomplissement

(Kalika, 2004) se concentre sur les mesures liées directement à la structure organisationnelle, soulignant leur utilité pour identifier les problèmes organisationnels avant qu'ils n'aient des conséquences socio-économiques.

Ces définitions mettent en lumière la complexité de ce concept, soulignant une convergence vers une compréhension de la performance qui dépasse les résultats financiers pour englober l'efficacité stratégique, organisationnelle, et l'utilisation optimale des ressources.

2.1.2. Les approches de la performance organisationnelle :

Approche des Objectifs (Goal Approach) : Cette approche est soutenue par (Griffin, 2003) qui considère la performance organisationnelle comme la capacité de l'organisation à répondre aux besoins de ses parties prenantes ainsi qu'à ses propres besoins et à survivre sur le marché. En conséquence, la performance n'est pas correctement assimilée à une part de marché élevée, à une certaine marge bénéficiaire ou au fait d'avoir les meilleurs produits, bien que ces éléments puissent découler d'une description complète de la performance. Pour lui, la performance organisationnelle est influencée par de multiples éléments combinés de manière unique pour à la fois améliorer et détériorer la performance. Selon (Chung & LO, 2007) la performance organisationnelle est vue comme le reflet de la capacité d'une organisation à atteindre ses buts, en mesurant les résultats des actions ou des activités menées par les membres de l'organisation pour évaluer dans quelle mesure elle a accompli ses objectifs.

Approche des Ressources Systémiques (System Resource Approach) : cette approche explore la relation entre l'organisation et son environnement (Lorsch, 1970), suggérant qu'une organisation est performante lorsqu'elle exploite efficacement son environnement pour obtenir des ressources précieuses et rares afin de soutenir ses opérations. Cette approche considère la performance en termes d'adéquation entre l'organisation et son environnement ainsi qu'entre l'organisation et ses contributeurs.

Approche du Système Social (Social System Approach) : (Georgopoulos & Tannenbaum, 1957) et (Robbins, 1987) définissent la performance dans cette approche comme la capacité d'une entreprise, en tant que système social doté de ressources spécifiques, à atteindre ses objectifs sans compromettre ses moyens ou exercer une pression excessive sur ses employés. (Luftman, 2003) précise que dans une organisation performante, la productivité, et le niveau de satisfaction et de motivation des membres sont élevés.

Approche des Valeurs Concurrentes (Competing Values Approach) : Cette approche reconnaît que les objectifs organisationnels peuvent être définis de différentes manières par divers groupes d'intérêt en raison de leurs attentes distinctes. La performance est

alors évaluée en fonction de la capacité de l'organisation à satisfaire ces attentes diversifiées, soulignant la collaboration et l'engagement parmi les parties prenantes.(Cameron, et al., 2022)

Approche Subjective (Subjective Approach) : Cette approche part du principe que la performance n'est pas une réalité objective mais une réalité socialement construite qui réside dans les perceptions des individus. Elle est liée à des notions telles que l'économie, l'efficacité, l'efficience et l'équité, et peut inclure divers composants comme les produits, les conséquences et l'impact. (Wholey, 1996) et (Lebas, 1995).

Approche des Parties Prenantes (Constituency Approach) : Selon cette approche, une organisation est efficace lorsque plusieurs parties prenantes la perçoivent comme telle.(Agle et al., 2008). Les organisations utilisent leurs relations avec les parties prenantes pour atteindre à la fois les objectifs organisationnels et ceux des parties prenantes, la performance étant liée à la satisfaction des intérêts minimaux de toutes les parties prenantes (Freeman, 2010).

Ces approches offrent des perspectives variées sur ce que signifie être performant dans un contexte organisationnel, mettant en lumière la complexité et la multi-dimensionnalité du concept de la performance organisationnelle.

2.2. Les mesures de la performance organisationnelle

Selon (Kalika, 1988) la performance organisationnelle est « *les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique* ».

Pour évaluer la performance organisationnelle, il est essentiel d'utiliser divers indicateurs, tant quantitatifs que qualitatifs. les recherches de (Kalika, 1988) et de (Chaabouni, 1992) mettent en avant des indicateurs primordial pour mesurer efficacement cette performance, incluant la qualité de la circulation de l'information, la coopération, le degré de contrôle, la communication, la flexibilité, l'intégration organisationnelle, la rapidité de prise de décisions, les relations et la coordination entre les services (Issor, 2017). nous allons choisir ces mesures dans notre étude:

Relations entre les Services : (Goffman, 1968) définit les relations entre les services comme étant l'ensemble des interactions entre les agents prestataires et les agents bénéficiaires. Il souligne que ces relations sont nécessaires pour l'efficacité organisationnelle car elles influencent la manière dont les informations circulent, comment les décisions sont prises, et comment les services sont délivrés. Des relations solides et positives entre les services peuvent conduire à une meilleure compréhension mutuelle, à une collaboration accrue, et finalement à une performance organisationnelle améliorée.

Qualité de la Circulation de l'Information : Dans le secteur des assurances et des mutuelles, l'information s'est établie comme un actif stratégique primordial, jouant un rôle important tant dans la prise de décision opérationnelle que stratégique. Une circulation efficace de l'information favorise la cohésion, stimule la réactivité et l'innovation, augmente l'adaptabilité, renforce l'engagement, optimise la prise de décision, et améliore la compréhension de l'environnement. Inversement, des lacunes dans la circulation de l'information peuvent engendrer des problèmes significatifs pour l'organisation, induisant des divisions internes, du stress, des malentendus, des préoccupations, des tensions et des conflits, qui, à leur tour, affectent négativement la performance organisationnelle.(ATTAR & Jamal, 2020b)

Flexibilité de la structure : Face à un environnement en mutation rapide et imprévisible, les entreprises d'assurance et mutuelles doivent constamment améliorer leur performance et leur compétitivité pour assurer leur pérennité. La flexibilité, définie en management comme la capacité d'une entreprise à s'ajuster rapidement et efficacement aux changements environnementaux à un coût réduit, est nécessaire pour naviguer dans cet environnement incertain (Reix, 1999) . Bien que la flexibilité puisse prendre plusieurs formes, notre attention se porte sur la flexibilité organisationnelle, qui permet à une entreprise de s'adapter aux évolutions du marché grâce à l'adoption de nouvelles pratiques de gestion et à l'emploi de technologies avancées de communication et d'information.

La rapidité de prise de décisions : Les sociétés d'assurance et de mutuelle sont confrontées à la nécessité de prendre des décisions précises en temps réel qui soient alignées avec leurs objectifs stratégiques. (Simon, 1960) décrit la prise de décision comme un processus séquentiel qui commence par l'identification d'un problème, suivi de l'analyse et du traitement des données, et se conclut par le choix d'une option parmi plusieurs alternatives. Parallèlement,(March & Olsen, 1976) expliquent que l'incertitude dans la prise de décision

est souvent attribuée à la complexité de l'environnement ainsi qu'à un manque ou un excès d'informations, rendant la tâche de décision particulièrement ardue. En effet, l'adéquation entre la quantité d'information disponible et les besoins spécifiques de la décision est importante pour la performance organisationnelle, comme le soulignent (Eisenhardt & Zbaracki, 1992), qui affirment que la qualité de la prise de décision dépend de la capacité à gérer efficacement les informations dans un contexte compétitif.

Chacune de ces dimensions met en évidence comment l'alignement stratégique peut servir de levier pour améliorer différents aspects de la performance organisationnelle dans les entreprises.

2.3. Le lien entre l'alignement stratégique des systèmes d'information et la performance organisationnelle :

L'alignement stratégique propose l'un des fondements théoriques les plus importants de la compréhension du rôle stratégique des SI et de son impact sur la performance des firmes (Luftman, 2003)(Raymond et al., 2010). Diverses recherches soulignent l'importance de l'alignement stratégique comme élément essentiel pour atteindre une performance élevée, notamment en allouant les ressources de manière à soutenir les objectifs organisationnels. L'absence de l'alignement stratégique peut affaiblir une organisation et la mettre en désavantage concurrentiel. Il est souligné que pour obtenir un avantage concurrentiel, une organisation doit intégrer toutes ses stratégies aux processus fonctionnels et aux systèmes d'information. (Kim et al., 2020).

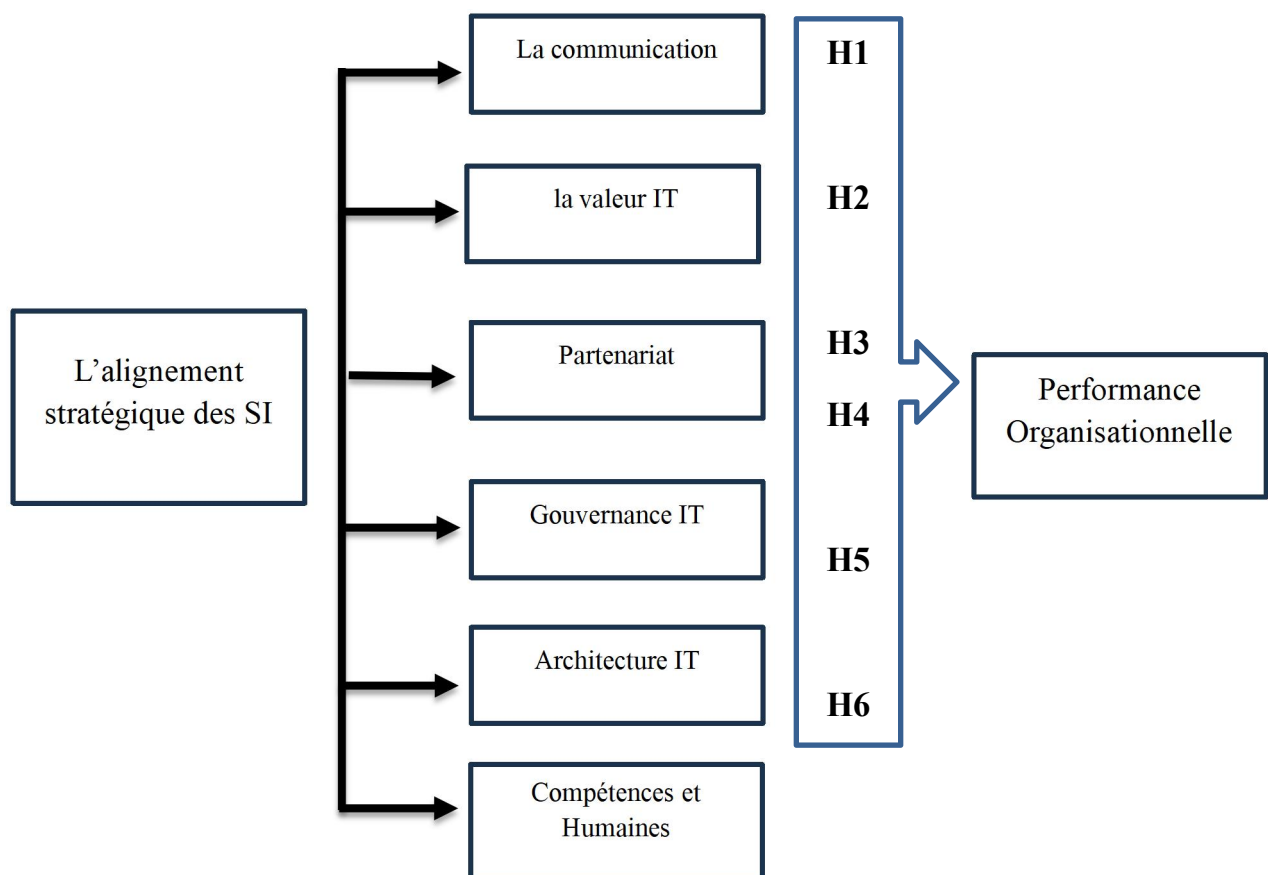
En outre, la recherche sur l'alignement stratégique et la performance organisationnelle est en cours d'évolution, des études montrent que cet alignement est fondamental pour la compréhension du rôle stratégique des SI et son influence sur la performance des entreprises, ce qui souligne l'importance de poursuivre l'exploration de cette relation complexe et de comprendre les conditions sous lesquelles l'alignement stratégique peut influencer positivement la performance organisationnelle. (Anuar & Kamruzzaman, 2017).

Avec l'évolution du rôle stratégique des SI, la nécessité pour les dirigeants d'harmoniser la planification et la coordination entre l'entreprise et les SI est devenue plus prononcée, soulignant l'alignement stratégique comme un pilier essentiel du paradigme stratégique moderne et un levier primordial pour la croissance organisationnelle. Les décideurs doivent comprendre de manière holistique la structure et l'environnement de l'organisation pour reconnaître la relation entre les départements et la complexité de ces structures, ce qui peut

booster la performance organisationnelle.(Sinnaiah et al., 2023) (Regragui & Al Meriouh, 2017). De plus, La majorité des travaux présument que l'effet du système d'information sur la performance est positif à partir d'une approche par alignement quels que soit le nombre et la nature des facteurs traités (El Hafid & Rafiq, 2021).

Afin d'opérationnaliser cette relation importante entre l'alignement stratégique des systèmes d'information (SI) et la performance organisationnelle, nous nous appuyons sur les études antérieures ainsi que sur le modèle théorique proposé par Jerry Luftman (2000) concernant les mesures de l'alignement stratégique. Nous nous baserons également sur les travaux de (Kalika, 1988) et (Chaabouni, 1992) concernant la performance organisationnelle et ses dimensions. Cette démarche nous permettra de construire ce modèle d'analyse visant à déterminer l'impact de l'alignement stratégique des SI sur la performance organisationnelle :

Figure 3: Le modèle d'analyse



Source : Élaboré par nous-mêmes

CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre nous allons présenter l'organisme d'accueil, la direction générale de La Société Nationale des Assurances (SAA), et la démarche méthodologique suivie pour mener notre recherche. Pour ce faire, notre posture épistémologique, la méthode de collecte des données, les instruments de mesure, et finalement les outils d'analyse des données seront présentés.

Section 01 : Contexte organisationnel

1. Présentation de l'organisme d'accueil :

La Société Algérienne d'Assurance (SAA) se positionne en tant que leader incontesté dans le domaine de l'assurance en Algérie, avec un réseau étendu de plus de 500 agences réparties dans l'ensemble des wilayas, plus de 2 millions de clients, 14 Directions Régionales, chargées de la mise en œuvre de la politique commerciale de la société, et de 293 agences intégrées (directes et concédées) et 119 agences agréées ainsi que 18 Courtiers. Les chiffres pour l'année 2023 témoignent de la solidité et de la fiabilité de SAA dans le secteur de l'assurance en Algérie.

1.1. L'historique de la S.A.A :

La Société Nationale d'Assurance, connue sous le nom de S.A.A., a été créée le 12 Décembre 1963 en tant qu'entreprise publique d'assurance, initialement sous forme de société mixte Algéro-Égyptienne avec 51% du capital détenu par l'Algérie, 39% par l'Égypte et 10% par des nationaux algériens. Elle a été nationalisée le 27 Mai 1966, suite à l'institution du monopole de l'état sur les opérations d'assurance.

À l'origine, la S.A.A. était une société centralisée gérant des affaires apportées par des agents privés. En 1973, les intermédiaires privés d'assurance ont été supprimés et intégrés en tant que fonctionnaires ou salariés dans les compagnies d'assurances algériennes.

En Janvier 1976, la S.A.A. s'est spécialisée dans l'assurance automobile, l'assurance vie et les risques des particuliers, commerçants et artisans. Elle a développé un réseau de plus de 430 agences et de centres de formation à travers le pays.

En 1982, la S.A.A. a été transformée en société par action « SPA », ce qui lui a permis d'élargir son champ d'activités à tous les risques, y compris les risques agricoles. Son capital social est passé de 500 millions de dinars en 1992 à 4,5 milliards de dinars en 2006.

En 1995, avec la libération du marché des assurances, la S.A.A. a dû redéployer son réseau commercial pour faire face à une concurrence accrue. Elle a diversifié son réseau en agréant des agents généraux et en transformant le régime de rémunération du personnel des agences, désormais payé en fonction du chiffre d'affaires réalisé.

La SAA maintient aujourd'hui son leadership sur le marché Algérien avec plus de 2 millions de clients, plus de 23% de part de marché ce qui représente plus de 3075 millions DZ de chiffre d'affaires.

1.2. Activités de la SAA :

Conformément à l'arrêté du 29 Mai 2005 modifiant l'arrêté du 6 Avril 1998 portant agrément de la Société Nationale d'Assurance, les produits commercialisés par la SAA sont :

- Assurance incendie et risques annexes ;
- Assurance pertes d'exploitation après incendie et bris de machines ;
- Assurances des risques de la construction (RC Décennale, RC construction, Tous Risques Chantier et Montage) ;
- Assurance engineering (Bris de machines, Engins de Chantier, Tous Risques Matériel Informatique et Electronique, Pertes de produits en frigo...) ;
- Assurance transport (Aérien, Maritime, Terrestre–faculté et corps-) ;
- Assurance des Risques Agricoles (Toutes spéculations, Multirisques Avicole, Bétail, Grêle, Incendie, Plasticulture, matériel Agricole, Multirisques Exploitants...) ;
- Assurances des risques des particuliers (Professions libérales, collectivités, Vol, Bris de Glaces, Dégâts des eaux...) ;
- Assurances des responsabilités (Responsabilité Civile Chef d'entreprise, Produits livrés, Professionnelle...) ;
- Assurance-crédit, Caution ;
- Assurance de personnes (individuelle, collective, assistance, retraite...) ;
- Assurance automobile.

1.3. Les axes stratégiques de la SAA :

- Rétablir les bases techniques : poursuivre la politique de filialisation ou de sous-traitance des fonctions périphériques au métier pour libérer les collaborateurs et leur permettre de se concentrer sur le cœur de métier.

- Accélérer le développement par la diversification : maintenir une politique commerciale agressive et des actions marketing ciblées sur les grandes affaires, tout en adaptant l'organisation pour répondre aux exigences du marché.
- Valoriser la taille comme un avantage : saisir chaque opportunité d'affaires ou de partenariats sur le territoire national, en visant une qualité de service irréprochable en collaboration avec les filiales de l'entreprise.
- Accompagner les équipes et promouvoir l'évolution du management : mettre en place un management prévisionnelle des carrières associée à des programmes de formation pour renforcer les compétences des collaborateurs et favoriser les talents internes.

1.4. Le système d'information SAA :

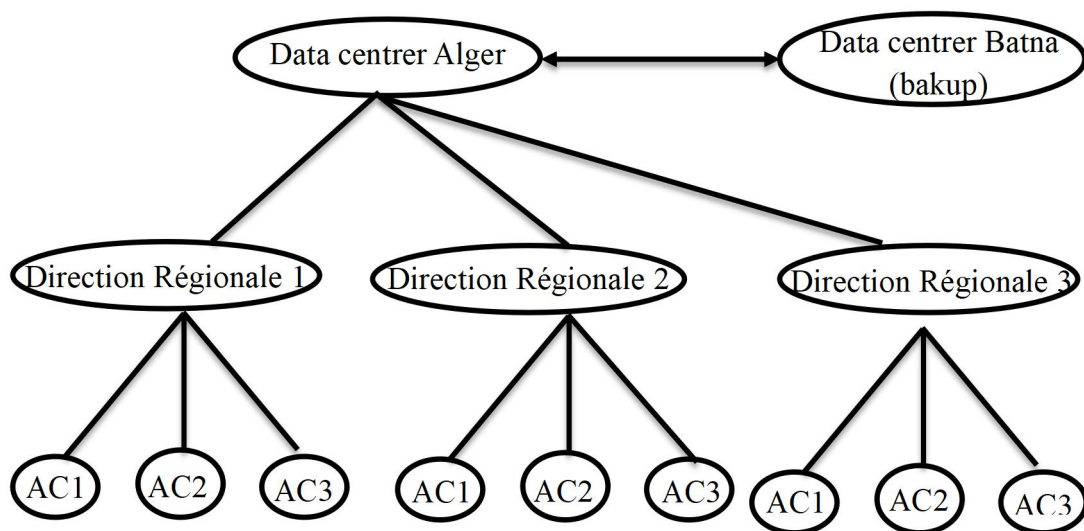
Le système d'information SAA est comme suit :

1.4.1. Infrastructure réseau :

L'infrastructure réseau actuelle est constituée de réseaux locaux LAN, au sein du siège de la société, des directions régionales et des agences, et reliés entre eux par un réseau WAN constitué exclusivement d'un réseau MPLS/RMS, avec une topologie pyramidale. Les agences sont reliées au réseau MPLS/RMS via des lignes ADSL avec un débit de 1 Mo, tandis que les directions régionales et le siège central avec des lignes SHDSL avec un débit de 2.3 Mo.

Le réseau actuel est utilisé principalement pour la diffusion des mises à jour applicatives, la consolidation des données ainsi que la messagerie interne.

Figure 4: L'infrastructure réseau actuelle LAN de la SAA



Source : documentation de la SAA

Les connexions entre les agences, les directions régionales et le site central ne sont pas réalisées avec des lignes spécialisées ; elles traversent les plates-formes ADSL et RMS de l'opérateur téléphonique Algérie Télécom. Les agences seront reliées aux réseaux multiservices d'Algérie Télécom avec des lignes ADSL à 1 Mo, les directions régionales avec des lignes SHDSL à 2 Mo et le site central avec deux lignes SHDSL à 2 Mo.

1.4.2. Équipements informatiques :

Le parc informatique de la société est constitué de :

- Serveurs SIEMENS, HP, DELL et ACER fonctionnant sous Windows 2003 server, Windows 2008 server et Windows 2012 server.

Chaque agence possède son propre serveur sur lequel tourne une base de données Oracle.

Les directions régionales possèdent, chacune, un serveur de consolidation qui abrite aussi une base de données Oracle et le siège qui possède différents types de serveurs exécutant des services divers dont les bases de données de consolidation, la messagerie interne, la Paie, l'Annuaire Directory, les applicatifs, les bases de paramétrage et tests.

- Micro-ordinateurs, ACER, HP, Fujitsu, au nombre de 3623, qui tournent sous Windows 7 et Windows 8.1,
- Onduleurs (SOCOMEK),
- Imprimantes (HP, CANON, EPSON, OKI) au nombre approximatif de 2000.

1.4.3. Logiciels :

L'infrastructure applicative de la société est construite autour d'un progiciel métier ORASS, qui constitue une solution intégrée pour l'ensemble des activités d'assurance, de réassurance et de comptabilité. Le progiciel, installé au niveau de chaque agence, direction régionale et siège central, est structuré sous forme de modules exploitant une base de données très importante implémentée et gérée par un SGBD Oracle. Actuellement, l'architecture opérationnelle fonctionne en mode Client-serveur pour laquelle chaque agence dispose de sa propre base de données complètement dissociée de celles des autres agences, des directions régionales et du siège. L'exploitation des données est fortement décentralisée et la consolidation est réalisée aux niveaux supérieurs par envoi de fichiers via le réseau Intranet de la société. Plusieurs autres applications développées en interne sont en production. Certaines fonctionnent en Client/serveur et d'autres en Full Web.

Il s'agit des applications ci-après :

- Gestion des Ressources Humaines
- Gestion des Investissements
- Gestion de la paie
- Plateforme gestion sinistres automobile PGS
- Plateforme de gestion des mises en causes sinistres inter-agences DIGI-CONNEXE
- Plateforme d'interaction et d'échange de données entre la SAA, et différents
- Partenaires
- Notification des Clients par SMS
- Le Dashboard Technique
- Site d'information interne MySAA
- Site de diffusion des conventions REEM Convention
- Chargement automatique des PV d'Expertise et les EAD Différents environnements de développement ont été utilisés.

Le progiciel cœur métier est développé sous Oracle Forms&Reports 6i avec une base de données Oracle Database 11G. Pour les autres applications, certaines fonctionnent sous WINDEV/WebDev et d'autres sur JAVA et PHP. Ce progiciel est installé dans toutes les agences, directions régionales et au niveau du siège central. Il fonctionne en mode Client-serveur. Chaque agence possède sa propre base de données qui ne contient que les données techniques et comptables de celle-ci. Il n'y a aucune connexion entre les bases de données des agences, celles des directions régionales et la base centrale. La consolidation des données se fait par envoi de fichiers via Internet.

Section 02 : Cadre méthodologique

Nous allons étudier dans cette partie la méthodologie de recherche utilisée durant notre enquête, dont le but principal est d'étudier l'impact de l'alignement stratégique SI sur la performance organisationnelle de la SAA.

1. Posture épistémologique :

Dans ce travail de recherche, nous adoptons une perspective épistémologique positiviste, qui repose sur un raisonnement hypothético-déductif de vérification. Ce raisonnement « *démarche avec une problématique et des questions et se transforment en hypothèses qui vont être tester par la suite* »(DEHBI & ANGADE, 2019).C'est une démarche qui se base sur des propositions hypothétique pour arriver à des conséquences logiques(DEHBI & ANGADE, 2019)

2. Approche méthodologique :

Notre étude se base sur une méthodologie quantitative dans le but de collecter les données. « *L'approche quantitative suit principalement la méthode scientifique de confirmation, car elle est axée sur le test des hypothèses et les tests théoriques. Cette logique considère qu'il est primordial d'énoncer les hypothèses, puis de les tester avec des données empiriques pour vérifier si elles sont confirmées ou infirmées* »(DEHBI & ANGADE, 2019)

Nous avons choisi cette démarche pour deux raisons principales :

1. Il s'agit de mesurer l'impact de la variable indépendante (l'alignement stratégique des SI) et la variable dépendante (la performance organisationnelle), donc un traitement statistique des données est indispensable.
2. Les études antérieures et les recherches scientifiques qui sont faites autour du présent sujet et qui sont présenté dans la littérature ont adopté la même démarche méthodologique.

3. Instruments de recherche :

3.1. Questionnaire :

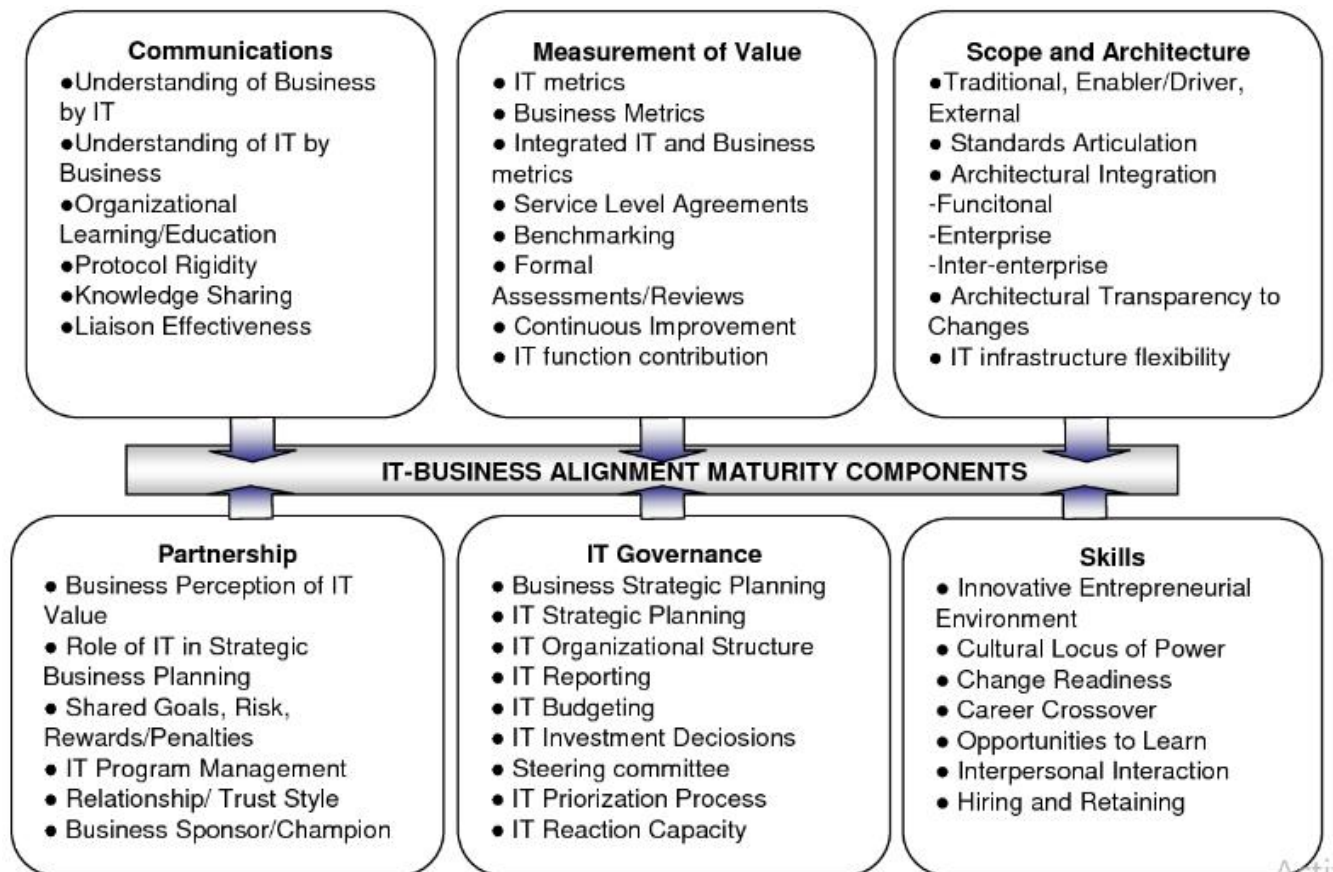
Comme cette recherche fait appel à une méthodologie quantitative, on utilise un questionnaire afin de récolter des informations pertinentes et suffisantes visant à établir le lien entre l'alignement stratégique des SI et la performance organisationnelle.

L'élaboration de ce questionnaire nous a conduit à réaliser une revue de littérature pour identifier les échelles et les modèles permettant d'évaluer les différentes variables de notre recherche. Ce questionnaire est conçu en accord avec nos objectifs de recherche.

Notre questionnaire comprend trois parties :

- La première partie porte sur les données personnels et fonctionnels de notre échantillon (le sexe, l'âge, le poste de travail, le niveau d'instruction, et l'expérience professionnelle).
- La deuxième partie contient la variable indépendante de l'étude basé sur le modèle de maturité de l'alignement stratégique de (Luftman et al., 1999) qui contient 6 axes à savoir : la communication, la valeur, la gouvernance, les partenariats, l'infrastructure et les compétences. Ces axes sont de même les composants principales de l'alignement stratégique des SI (voir le figure):

Figure 5: Strategie Alignment Maturity Model (6 components 41 factors)



Source: (Luftman et al., 1999)

Où nous avons posé 18 questions par rapport aux 6 composants de l'alignement stratégique comme suit : (voir le tableau)

Tableau 5: Les 18 questions posées par rapport aux 6 composants de l’alignement stratégique

Variables	Questions
Communications	1. Je comprends clairement les objectifs et les missions de mon département IT.
	2. la communication entre l’équipes IT et les autres départements est flexible et adaptatif.
	3. La liaison entre l'IT et les autres départements est efficace et facilite une bonne collaboration.
Mesure de la Valeur IT	1. Les services IT (site, logiciel, solution informatique) soutiennent les objectifs de notre organisation.
	2. Les niveaux de service IT répondent aux nos attentes.
	3. Les efforts de l'IT sont reconnues et valorisées au sein de l'organisation.
Partenariat	1. Les programmes IT sont souvent dirigés par les dirigeants de l’organisation (DG, DG adjoint ...)
	2. Il existe un niveau élevé de confiance entre l'IT et les autres départements.
	3. Il existe un niveau élevé de partenariat entre l'IT et les autres départements.
Gouvernance IT	1. les départements IT soutiennent efficacement la stratégie de l’organisation.
	2. Les décisions d’investissement IT (Ex : achat d’un logiciel) sont prises avec une compréhension claire de leur impact sur les objectifs de l’organisation.
	3. La capacité de réaction IT est suffisante pour répondre aux besoins stratégiques changeants de l’organisation.
Portée et Architecture*	1. La transparence de l'architecture IT* facilite la collaboration au sein de l’organisation.
	2. Les normes et standards IT* sont en cohérence avec les besoins évolutifs de l’organisation.
	3. L'IT démontre une flexibilité dans l'adaptation aux

	changements stratégiques.
Compétences Humaines	1. Les processus de recrutement des talents IT sont en cohérence avec les besoins stratégiques de l'organisation.
	3. Les professionnels IT possède une forte capacité à s'adapter aux nouvelles directives.
	3. Il existe des opportunités régulières pour l'apprentissage et le développement des compétences IT.

Source : Élabore par nous même

- Tandis que la troisième partie de notre questionnaire porte sur la variable dépendante basé sur les recherches de (Kalika, 1988) et de (Chaabouni, 1992) qui mettent en avant des indicateurs essentiels pour mesurer efficacement la performance organisationnelle.

Nous allons choisir ces mesures dans notre étude :

- ✓ La rapidité de prise de décisions
- ✓ Relations entre les Services
- ✓ Qualité de la Circulation de l'Information
- ✓ Flexibilité de la structure

Nous avons posé 11 questions par rapport aux ces quatre mesures comme suit : (voir le tableau)

Tableau 6: Les 11 questions par rapport aux quatre mesures de la performance organisationnelle

Variables	Questions
Qualité de la Circulation de l'Information	1. L'information circule efficacement au sein de notre organisation.
	2. Les employés ont accès à l'information dont ils ont besoin pour accomplir leurs tâches efficacement.
	3. Les problèmes liés à la circulation de l'information sont rares et résolus rapidement.
Relations entre les Services	1. Les interactions entre les différents services de notre organisation sont fréquentes et positives.
	2. Il existe une compréhension mutuelle et une confiance

	entre les différents services de notre organisation.
	3. Les conflits interservices (au sein d'un département) sont rapidement identifiés et efficacement gérés.
La rapidité de prise de décisions	1. Notre organisation identifie rapidement les problèmes qui nécessitent une prise de décision.
	2. Les décisions sont prises en temps réel, permettant une réactivité adéquate face aux situations d'urgence.
	3. Les décisions prises dans notre organisation sont bien alignées avec nos objectifs.
Flexibilité de la structure	1. Notre organisation s'adapte rapidement et efficacement aux changements de l'environnement.
	2. Notre organisation est capable d'adopter des nouvelles pratiques dans le domaine des assurances.

Source : Élabore par nous même

Nous avons validé ce questionnaire avec l'aide de notre encadrant dans l'entreprise, qui nous a expliqué les particularités du secteur des assurances et nous a aidés à simplifier les affirmations afin que les répondants puissent les comprendre. De plus, nous avons ajouté des définitions des concepts tels que l'alignement stratégique, les normes et standards IT, ainsi que l'architecture IT pour assurer la compréhension complète des répondants.

3.2. Échelle de mesure utilisé :

Afin de mesurer nos variables, notre questionnaire était décomposé en affirmations basées sur une échelle de Likert à 5 degrés : "Tout à fait d'accord, D'accord, Neutre, Pas d'accord, Pas du tout d'accord".

Cette échelle est largement utilisée et acceptée dans la littérature scientifique. Elle est souvent considérée comme étant plus facile à comprendre et à utiliser pour les répondants. Elle évite la complexité des échelles comportant un grand nombre de catégories, tout en offrant une précision adéquate dans la mesure des attitudes ou des opinions.

Tableau 7: Échelle de LIKERT

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
-----------------------------	---------------------	---------------	-----------------	-----------------------------

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Source : Élabore par nous même

Pour déterminer les intervalles de degré d'accord (très élevé, élevé, moyen, bas, très bas) en suivant les étapes suivantes :

- Calculer l'étendue : (valeur la plus élevée - valeur la plus basse / le nombre de degré de l'échelle) = $(5-1) / 5 = 4/5 = 0.8$
- Ajouter l'étendue (0,8) à la valeur la plus basse (1). Donc les intervalles deviennent comme suit :

Tableau 8: Les intervalles d'analyse de l'existence des variables

Échelle de mesure	Tout à fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas du tous d'accord
Intervalles	[1_1,8[[1,81_2,6[[2,61_3,4[[3,41_4,2[[4,21_5[
Degré d'accord	Très élevé	Élevé	Moyen	Bas	très bas

Source : Élabore par nous même

4. Population et échantillonnage :

Notre enquête a visé l'ensemble des cadres de l'entreprise SAA qui ont un aperçu des opérations et de la stratégie IT ainsi que de leur alignement avec la stratégie de l'entreprise.

Nous avons appliqué l'échantillonnage par convenance pour sélectionner des éléments parmi les différentes catégories d'employés. L'équation suivante détermine la taille de l'échantillon (Daniel & Cross, 1999):

$$n = \frac{N \times (Z)^2 \times P(1 - P)}{d^2(N - 1) + (Z)^2 \times P(1 - P)}$$

n = 801 cadres

Le questionnaire a été distribué auprès les cadres de la SAA, nous avons récupérer en tout 76 questionnaires avec des réponses complètes sans exclu aucun questionnaire.

5. Traitement et analyse des données :

Dans le but d'analyser les données de l'échantillon, le logiciel Statistical Package for Social Sciences (SPSS) a été utilisé. Parmi les méthodes de traitement statistique les plus importantes utilisées dans cette étude, on trouve les suivantes :

- **Le coefficient d'Alpha de Chronbach** : Le coefficient alpha de Cronbach est une mesure de la fiabilité interne d'un questionnaire. Il reflète la stabilité et la validité des informations collectées par le chercheur. Par conséquent, la valeur recommandée par Cronbach en 1970 était de 70 %, tout comme celle de Tunnally en 1976. Cependant, les chercheurs et les experts en 2000, ont inclus des valeurs de 60 % à 50 % comme étant acceptables pour le test.

- **Fréquences et pourcentages** : Les fréquences et les pourcentages ont été utilisés pour décrire les caractéristiques de l'échantillon de recherche, et pour déterminer les réponses de ses membres concernant les différents axes de recherche.

- **Moyenne arithmétique** : Elle est utilisée pour déterminer l'importance relative des réponses des répondants vis-à-vis les axes de d'étude. La moyenne arithmétique sert à classer les réponses des répondants selon le degré d'accord et à découvrir à quel point les opinions des individus sont hautes ou basses sur chacun des énoncés des axes du questionnaire. Le classement se fait selon la moyenne la plus grandes. Dans le cas où deux moyennes sont égaux, on se priorise l'affirmation avec le plus petit écart-type.

- **Écart-type** : Il a été utilisé pour identifier l'étendue de la déviation des réponses des individus de l'étude vis-à-vis de chaque énoncé, ainsi que la dispersion dans les réponses des membres de l'échantillon, le fait que sa valeur soit proche de zéro signifie que les réponses sont concentrées et non dispersées.

- **Test de distribution normale de Kolmogorov Smirnov** : Ce test est utilisé pour découvrir la nature de la distribution des données d'un phénomène particulier, pour savoir si elle suit ou non une distribution normale.

- **ANOVA 1 facteur** : L'ANOVA à un facteur permet de déterminer si les moyennes de trois groupes ou plus diffèrent de manière significative, ce qui est utile pour comparer l'effet d'une seule variable indépendante sur une variable dépendante.

- **La régression linéaire simple** : La régression linéaire simple est une technique statistique utilisée pour modéliser la relation entre une variable dépendante (la performance organisationnelle) et une variable indépendante (l'alignement stratégique des SI) en supposant qu'il existe une relation linéaire entre elles.

- **La régression linéaire multiple** : La régression linéaire multiple est une méthode statistique utilisée pour étudier la relation entre une variable dépendante (à prédire) et deux ou plusieurs variables indépendantes (facteurs explicatifs).

CHAPITRE III : RESULTAT ET DISSCUSION

Après avoir présenté la méthodologie utilisée dans l'étude, on passe à l'analyse des résultats effectuée par le logiciel SPSS V25 en utilisant les données collectées par le questionnaire qui a été distribué au sein de la direction générale de la Société Nationale des Assurances (SAA), puis à leur interprétation dans le but de confirmer ou d'infirmier les hypothèses.

Section 01 : Résultats de l'étude

1. La validation de l'outil de recherche :

Après avoir formulé le questionnaire dans sa forme initiale, il est nécessaire de le soumettre à des tests de validité et de fiabilité.

Statistiques de fiabilités :

La fiabilité du questionnaire signifie que si nous redistribuons le questionnaire à un autre échantillon de la même population et de la même taille d'échantillon, les résultats seront similaires à ceux obtenus lors de la première expérience avec une probabilité égale au coefficient de fiabilité alpha de Cronbach. Le test Alpha Cronbach est l'un des tests statistiques les plus importants pour analyser les données d'un questionnaire, afin de lui conférer une légitimité. Par conséquent, la valeur recommandée par Cronbach en 1970 était de 70 %, ainsi que par Tunnally en 1976. Cependant, les chercheurs récents, en 2000, ont inclus des valeurs de 60 % à 50 % comme valeurs acceptables.

Tableau 9: Statistiques de fiabilités

Les variables	Nombre d'éléments	Coefficient de Alpha Cronbach
Communications	3	0.784
Mesure de la Valeur IT	3	0.753
Partenariat	3	0.840
Gouvernance IT	3	0.794
Portée et Architecture	3	0.872
Compétences Humaines	3	0.555
Qualité de la Circulation de l'Information	3	0.821
Relations entre les Services	3	0.845

La rapidité de prise de décisions	3	0.889
Flexibilité de la structure	2	0.848
L’alignement stratégique des IT	18	0.948
La performance organisationnelle	11	0.938
Total	29	0.964

Source : Établi par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

Les coefficients de fiabilité alpha de Cronbach pour chaque dimension du questionnaire varient entre 0,555 et 0,948, ce qui signifie que les dimensions mesurées par le questionnaire sont fiables. Le coefficient de fiabilité global de 0,964, ce qui est très élevé et indique une très bonne cohérence entre les éléments du questionnaire. Ainsi, si le questionnaire était redistribué à un autre échantillon de la même population et de la même taille, les résultats seraient similaires avec une probabilité de 96,4 %.

La validité de la cohérence interne du questionnaire :

La cohérence interne est l'un des indicateurs de la validité de l'outil d'étude, en indiquant le degré de corrélation de chaque axe de l'outil d'étude avec le total des items du questionnaire. Nous avons calculé le coefficient de corrélation de Pearson entre le score de chaque axe et le total des items du questionnaire, comme le montre les tableaux suivants :

Tableau 10 : Corrélation de Pearson pour la dimension « alignement stratégique des IT »

Les axes de dimensions	Sig. (Bilatérale)	Corrélation de Pearson
Communications	,000	,814**
Mesure de la Valeur IT	,000	,903**
Partenariat	,000	,875**
Gouvernance IT	,000	,918**
Portée et Architecture	,000	,899**
Compétences Humaines	,000	,843**
Alignement stratégique	-	1

Source : Établi par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

À partir de ces résultats, nous remarquons que les coefficients de corrélation de Pearson pour chaque axe et la moyenne totale de la dimension « alignement stratégique » sont positifs et statistiquement significatifs. Cela indique que les différents axes mesurés par le questionnaire sont fortement liés les uns aux autres, ce qui renforce la validité de l'outil d'étude dans son ensemble.

Tableau 11: Corrélation de Pearson pour la dimension « Performance organisationnelle »

Les axes de dimensions	Sig. (Bilatérale)	Corrélation de Pearson
Qualité de la Circulation de l'Information	,000	,845**
Relations entre les Services	,000	,877**
La rapidité de prise de décisions	,000	,922**
Flexibilité de la structure	,000	,895**
performance organisationnelle	-	1

Source : Établi par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

À partir de ces résultats, nous remarquons que les coefficients de corrélation de Pearson pour chaque axe et la moyenne totale de la dimension « performance organisationnelle » sont positifs et statistiquement significatifs. Cela indique que les différents axes mesurés par le questionnaire sont fortement liés les uns aux autres, ce qui renforce la validité de l'outil d'étude dans son ensemble.

2. Analyse descriptive des données personnelle et fonctionnelle des interrogés

Pour comprendre les caractéristiques démographiques des employés de la Société Nationale des Assurances (SAA) participant à cette étude, nous avons analysé ces données en utilisant des méthodes d'analyse descriptive. Les résultats ont été présentés comme suit :

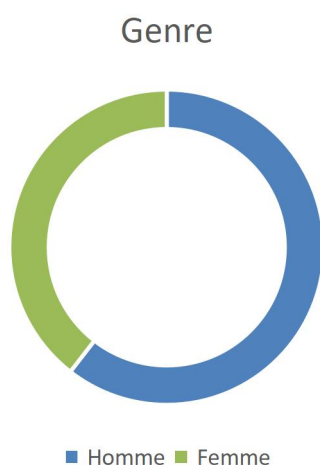
- Genre :

Tableau 12: La répartition des interrogés selon le genre

Variable	Fréquence	%
Homme	30	60.5
Femme	46	39.5
Totale	76	100.0

Source : Établi par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

Figure 6: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le genre



Source : Établi par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS

A partir du tableau n°2 et de la figure n°1, qui représentent la répartition de l'échantillon selon le genre, on remarque une prédominance masculine parmi les répondants. Sur un total de 76 répondants, 60.5 % sont des hommes tandis que 39.5 % sont des femmes. Cette répartition reflète la composition générale des employés de la SAA et la disponibilité des répondants au moment de la distribution des questionnaires.

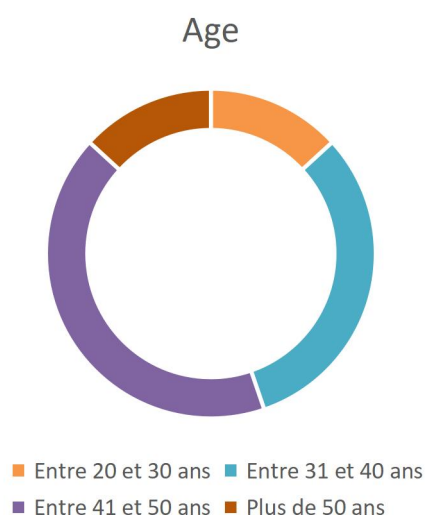
- Age :

Tableau 13: La répartition des interrogés selon l'âge

Variable	Fréquence	%
Entre 20 et 30 ans	10	13.2
Entre 31 et 40 ans	24	31.6
Entre 41 et 50 ans	32	42.1
Plus de 50 ans	10	13.2
Totale	76	100.0

Source : Établi par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

Figure 7: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'âge.



Source : Établi par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS.

Le tableau n (3) et la figure n (2) représentent la répartition des répondants en fonction de leur âge. Ces données montrent que la majorité des répondants (73,7%) se situent dans les tranches d'âge de 31 à 50 ans, avec une prédominance de la tranche 41-50 ans (42,1%). Cela suggère que l'échantillon est principalement composé de professionnels d'expérience, reflétant le profil des personnes impliquées dans l'étude. Les tranches d'âge les moins représentées sont celles des moins de 30 ans (13,2%) et des plus de 50 ans (13,2%). Cette répartition indique que les employés plus jeunes ou plus âgés sont moins présents dans l'échantillon, ce qui pourrait avoir un impact sur la généralisation des résultats à l'ensemble de la population de la SAA.

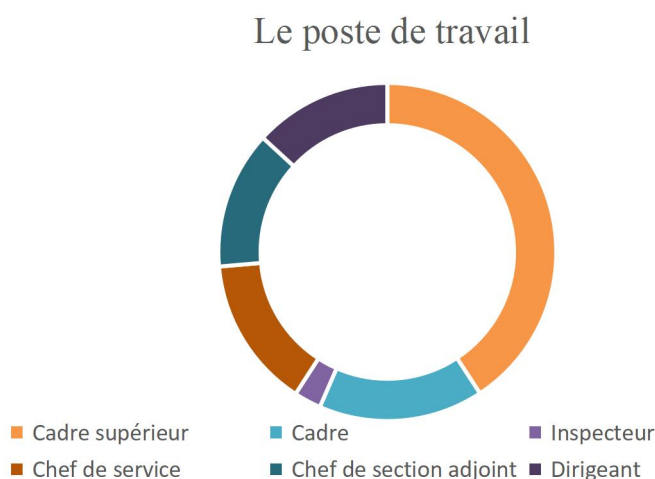
- Poste de travail :

Tableau 14: La répartition des interrogés selon le poste de travail

Variable	Fréquence	%
Cadre supérieur	31	40.8
Cadre	12	15.8
Inspecteur	2	2.6
Chef de service	11	14.5
Chef de section adjoint	10	13.2
Dirigeant	10	13.2
Total	76	100.0

Source : Établi par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

Figure 8 : Représentation graphique de la répartition selon le poste de travail



Source : Établi par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS

Le tableau n (4) et la figure n (3) représentent la répartition des répondants selon le poste de travail. Ces résultats montrent que les cadres supérieurs constituent la catégorie la plus représentée parmi les répondants (soit 40,8%), suivis des cadres (15,8%) et des chefs de service (14,5%). Les inspecteurs, les chefs de section adjoint et les dirigeants sont moins représentés, avec respectivement 2,6%, 13,2% et 13,2%. Cette répartition suggère une diversité des postes au sein de l'échantillon, ce qui peut être bénéfique pour obtenir une variété de perspectives dans l'étude.

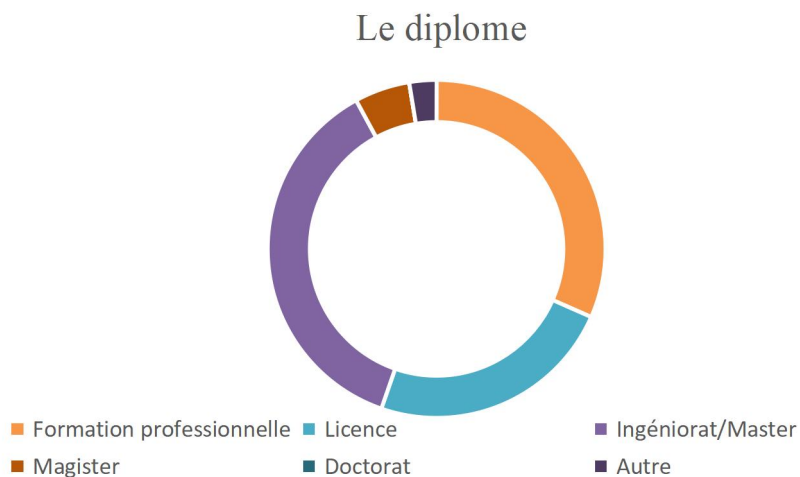
- Le diplôme :

Tableau 15: La répartition des interrogés selon le diplôme

Variable	Fréquence	%
Formation professionnelle	24	31.6
Licence	18	23.7
Ingénieurat/Master	28	36.8
Magister	4	5.3
Doctorat	0	0.0
Autre	2	2.6
Total	76	100.0

Source : Établi par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

Figure 9: Représentation graphique de la répartition selon le diplôme



Source : Établi par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS

Le tableau n (5) et la figure n (4) relatives au diplôme des répondants montrent que parmi les répondants, la majorité ont un diplôme Ingénieurat/Master (36,8%), suivi de la formation professionnelle (31,6%) et de la licence (23,7%). Cette répartition indique un niveau éducatif élevé au sein de l'échantillon, ce qui peut avoir des implications sur les perspectives des répondants dans le cadre de l'étude.

- Nombre d'années d'expérience :

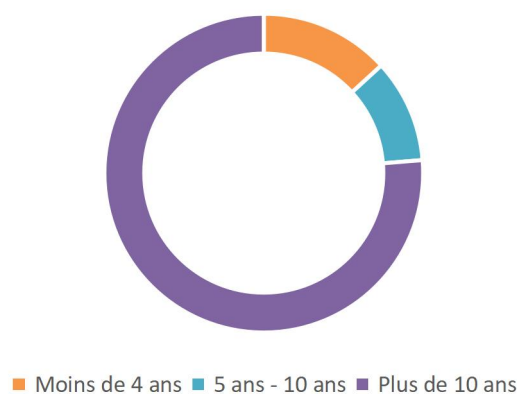
Tableau 16: La répartition des interrogés selon l'expérience

Variable	Fréquence	%
Moins de 4 ans	10	13.2
5 ans - 10 ans	8	10.5
Plus de 10 ans	58	76.3
Totale	76	100.0

Source : Établi par nous-mêmes sur la base des résultats sur spss.

Figure 10: Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'expérience.

Expérience professionnelle



Source : Établi par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS.

Le tableau n (3) et la figure n (2) représentent la répartition des répondants en fonction de leur expérience. Ces données montrent que la majorité des répondants (76,3%) ont plus de 10 ans d'expérience, tandis que 13,2% ont moins de 4 ans d'expérience et 10,5% ont entre 5 et 10 ans d'expérience. Cette répartition suggère un échantillon composé principalement d'employés expérimentés, ce qui peut être important pour l'étude car ces employés peuvent avoir une perspective et une compréhension plus approfondies des questions liées à l'alignement stratégique des systèmes d'information et à la performance organisationnelle.

3. Analyse des axes du questionnaire :

Nous allons analyser les axes du questionnaire afin de répondre aux questions de l'étude. Le calcul de la moyenne et de l'écart type (sur une échelle de Likert de 1 à 5) a été utilisé pour extraire les réponses des participants concernant les items du questionnaire liés aux deux dimensions : l'alignement stratégique des SI et la performance organisationnelle.

3.1. Analyse des résultats de "L'évaluation d'alignement stratégique des SI" :

La communication :

Tableau 17 : Résultats pour la dimension "Communication"

N°	Intitule de la question	La moyenne	L'écart-type	Tendance de la réponse	L'ordre
1	Je comprends clairement les objectifs et les missions de mon département IT.	4,08	0.879	D'accord	1
2	la communication entre l'équipes IT et les autres départements est flexible et adaptatif.	3.95	1.082	D'accord	3
3	La liaison entre l'IT et les autres départements est efficace et facilite une bonne collaboration.	3.97	1.019	D'accord	2
	Total	4.00	0,832	-	-

Source : Élaboré par nous- même à partir des données du logiciel SPSS (V.25).

Nous constatons que la moyenne des phrases liées à la communication est élevée à 4.00. Étant donné que la moyenne réelle diffère de manière significative de la moyenne hypothétique de 3, avec un écart de 1.00, cela indique que les tendances des termes de l'échantillon sont positives. Ces résultats montrent une compréhension claire des objectifs de l'IT et une collaboration efficace entre les différents départements, au sein de la SAA.

- Mesure de la Valeur IT :

Tableau 18: Résultats pour la dimension "Mesure de la Valeur IT"

N°	Intitule de la question	La moyenne	L'écart-type	Tendance de la réponse	L'ordre
1	Les services IT (site, logiciel, solution informatique) soutiennent les objectifs de notre organisation.	4.05	1.106	Tout à fait d'accord	1
2	Les niveaux de service IT répondent aux nos attentes.	3.84	0.939	D'accord	2

3	Les efforts de l'IT sont reconnus et valorisés au sein de l'organisation.	3.68	1.224	Tout à fait d'accord	3
Total		3.85	0,896	-	-

Source : Élaboré par nous- même à partir des données du logiciel SPSS (V.25).

Nous constatons que la moyenne des phrases liées à la mesure de la valeur IT est élevée à 3.85. Étant donné que la moyenne réelle diffère de manière significative de la moyenne hypothétique de 3, avec un écart de 0.85, cela indique que les répondants ont une perception globalement positive de la mesure de la valeur IT, avec un alignement perçu entre les services IT et les objectifs organisationnels. Cependant, il existe un potentiel d'amélioration en termes de reconnaissance et de valorisation des efforts de l'IT au sein de la SAA (troisième position).

- Partenariat :

Tableau 19 : Résultats pour la dimension "Partenariat"

N°	Intitule de la question	La moyenne	L'écart-type	Tendance de la réponse	L'ordre
1	Les programmes IT sont souvent dirigés par les dirigeants de l'organisation (DG, DG adjoint ...)	3.76	0.992	D'accord	3
2	Il existe un niveau élevé de confiance entre l'IT et les autres départements.	3.87	1.011	D'accord	2
3	Il existe un niveau élevé de partenariat entre l'IT et les autres départements.	3.95	0.922	D'accord	1
Total		3.85	0,848	-	-

Source : Élaboré par nous- même à partir des données du logiciel SPSS (V.25).

Nous constatons que la moyenne des phrases liées au partenariat est élevée à 3.85. Étant donné que la moyenne réelle diffère de manière significative de la moyenne hypothétique de 3, avec un écart de 0.85, cela indique une perception globalement positive du partenariat entre l'IT et les autres départements, caractérisée par un niveau élevé de confiance mutuelle et de collaboration. Cependant, il y a un potentiel d'amélioration concernant l'implication des dirigeants dans les programmes IT (la troisième position).

- Gouvernance IT :

Tableau 20: Résultats pour la dimension "Gouvernance IT"

N°	Intitule de la question	La moyenne	L'écart-type	Tendance de la réponse	L'ordre
1	Les départements IT soutiennent efficacement la stratégie de l'organisation.	4.26	0.915	Tout à fait d'accord	1
2	Les décisions d'investissement IT (Ex : achat d'un logiciel) sont prises avec une compréhension claire de leur impact sur les objectifs de l'organisation.	3.68	1.267	Tout à fait d'accord	2
3	La capacité de réaction IT est suffisante pour répondre aux besoins stratégiques changeants de l'organisation.	3.61	1.212	D'accord	3
	Total	3.85	0,960	-	-

Source : Élaboré par nous- même à partir des données du logiciel SPSS (V.25).

Nous constatons que la moyenne des phrases liées à la gouvernance IT est élevée à 3.85. Étant donné que la moyenne réelle diffère de manière significative de la moyenne hypothétique de 3, avec un écart de 0.85, cela indique une perception positive de la gouvernance IT, avec un alignement perçu entre l'IT et la stratégie organisationnelle.

- Portée et Architecture :

Tableau 21: Résultats pour la dimension "Portée et Architecture"

N°	Intitule de la question	La moyenne	L'écart-type	Tendance de la réponse	L'ordre
1	La transparence de l'architecture IT facilite la collaboration au sein de l'organisation.	3.82	1.174	D'accord	1
2	Les normes et standards IT sont en cohérence avec les besoins évolutifs de l'organisation.	3.50	1.026	D'accord	3
3	L'IT démontre une flexibilité dans	3.68	1.110	D'accord	2

	l'adaptation aux changements stratégiques.				
	Total	3.66	0,985	-	-

Source : Élaboré par nous- même à partir des données du logiciel SPSS (V.25).

Nous constatons que la moyenne des phrases liées à la portée et l'architecture IT est élevée à 3.66. Étant donné que la moyenne réelle diffère de manière significative de la moyenne hypothétique de 3, avec un écart de 0.66, cela indique une perception modérément positive de la portée et de l'architecture IT, avec une appréciation de la transparence de l'architecture et de la flexibilité de l'IT. Cependant, il existe un potentiel d'amélioration concernant l'alignement des normes et standards IT avec les besoins évolutifs de l'organisation (la troisième position).

- Compétences Humaines :

Tableau 22: Résultats pour la dimension "Compétences Humaines"

N°	Intitule de la question	La moyenne	L'écart-type	Tendance de la réponse	L'ordre
1	Les processus de recrutement des talents IT sont en cohérence avec les besoins stratégiques de l'organisation.	3.29	1.220	D'accord	3
2	Les professionnels IT possède une forte capacité à s'adapter aux nouvelles directives.	4.16	0.849	D'accord	1
3	Il existe des opportunités régulières pour l'apprentissage et le développement des compétences IT.	3.58	1.049	D'accord	2
	Total	3.67	0,763	-	-

Source : Élaboré par nous- même à partir des données du logiciel SPSS (V.25).

Nous constatons que la moyenne des phrases liées aux compétences humaines est élevée à 3.67. Étant donné que la moyenne réelle diffère de manière significative de la moyenne hypothétique de 3, avec un écart de 0.67, cela indique une perception positive des compétences humaines en IT, avec une appréciation particulière des capacités d'adaptation

des professionnels. Cependant, il existe un potentiel d'amélioration concernant l'alignement des processus de recrutement avec les besoins stratégiques et la mise à disposition d'opportunités de formation (la deuxième et la troisième position).

3.2. Analyse des résultats de "La performance organisationnelle"

Tableau 23 : Analyse des résultats de "La performance organisationnelle"

N°	Intitule de la question	La moyenne	L'écart-type	Tendance de la réponse	L'ordre
1	L'information circule efficacement au sein de notre organisation.	3.34	1.114	D'accord	2
2	Les employés ont accès à l'information dont ils ont besoin pour accomplir leurs tâches efficacement.	3.76	1.018	D'accord	1
3	Les problèmes liés à la circulation de l'information sont rares et résolus rapidement.	3.29	1.175	Neutre	3
Qualité de la circulation de l'information		3.46	0.947	-	
1	Les interactions entre les différents services de notre organisation sont fréquentes et positives.	3.55	0.855	D'accord	2
2	Il existe une compréhension mutuelle et une confiance entre les différents services de notre organisation.	3.63	0.991	Neutre	1
3	Les conflits interservices (au sein d'une département) sont rapidement identifiés et efficacement gérés.	3.45	0.999	D'accord	3
Relations entre les services		3.54	0.830	-	
1	Notre organisation identifie rapidement les problèmes qui nécessitent une prise de décision.	3.58	1.099	D'accord	1
2	Les décisions sont prises en temps réel, permettant une réactivité adéquate face	3.53	1.172	D'accord	2

	aux situations d'urgence.				
3	Les décisions prises dans notre organisation sont bien alignées avec nos objectifs.	3.45	0.944	D'accord	3
La rapidité de prise de décisions		3.51	0.972	-	
1	Notre organisation s'adapte rapidement et efficacement aux changements de l'environnement.	3.45	1.100	D'accord	2
2	Notre organisation est capable à adopter des nouvelles pratiques dans le domaine des assurances.	4.00	0.864	D'accord	1
Flexibilité de la structure		3.72	0.921	-	
Alignement stratégique des SI		3.81	0.773	-	
Performance organisationnelle		3.56	0.812	-	

Source : Élaboré par nous- même à partir des données du logiciel SPSS (V.25).

Nous constatons que la moyenne des axes liées à **la performance organisationnelle** est 3.56, étant donné que la moyenne réelle diffère de manière significative de la moyenne hypothétique de 3, avec un écart de 0.56, cela indique que les tendances des termes de l'échantillon sont positives.

- Globalement, la performance organisationnelle est perçue positivement par les répondants, avec une moyenne générale de 3,56.

- Le point fort de la performance organisationnelle est la flexibilité de la structure, avec une moyenne de 3,72. Les répondants ont une perception très positive de la capacité de l'organisation à adopter de nouvelles pratiques (moyenne de 4,0).

- Le point le plus faible concerne la qualité de la circulation de l'information, avec une moyenne de 3,46. Bien que les employés aient accès à l'information nécessaire (moyenne de 3,76), la circulation efficace de l'information et la résolution rapide des problèmes liés sont des aspects à améliorer.

- Les relations entre les services sont perçues de manière modérément positive (moyenne de 3,54), avec une compréhension mutuelle et une confiance entre les service.
- La rapidité de prise de décisions est également perçue positivement (moyenne de 3,51), avec une identification rapide des problèmes nécessitant des décisions.
- la moyenne de l'alignement stratégique des SI (3,81) est légèrement supérieure à celle de la performance organisationnelle (3,56), ce qui pourrait suggérer un lien positif entre ces deux aspects, à explorer plus en détail lors de l'analyse des hypothèses.

4. Analyse de la maturité de l'alignement stratégique de la SAA :

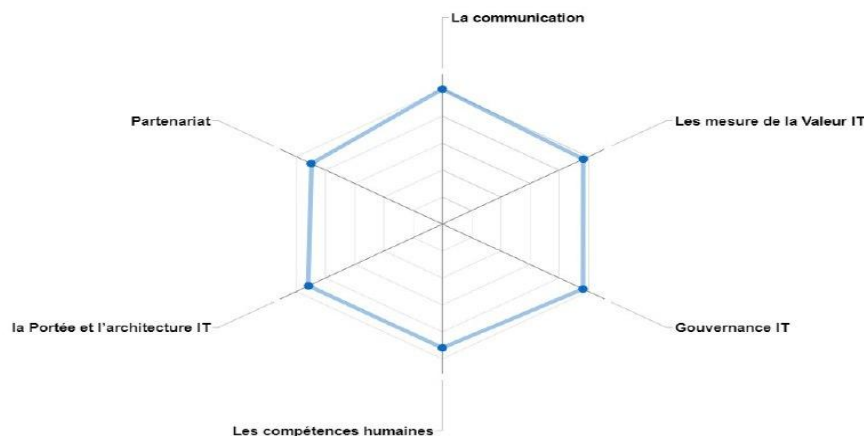
Hypothèse : Le niveau de maturité de l'alignement stratégique des systèmes d'information de la SAA est élevé.

Tableau 24: Échelle de mesure des variables de l'alignement stratégique

Variab les	La communication	Les mesures de la Valeur IT	Partenariat	Gouvernance IT	La Portée et l'architecture IT	Les compétences humaines
Les moyennes	4.0000	3.8596	3.5896	3.8509	3.6667	3.6754

Source : Élaboré par nous- même à partir des données du logiciel SPSS (V.25).

Tableau 25 : La maturité l'alignement stratégique des SI de la SAA



Source : Élaboré par nous- même

Ce schéma représente les moyennes obtenues pour chacune des dimensions évaluées dans le cadre de l'alignement stratégique des systèmes d'information. Nous avons utilisé un graphique en forme de radar ou "toile d'araignée" pour visualiser ces différentes moyennes afin de savoir le niveau de l'alignement stratégique des SI de la SAA

On peut observer que :

- La dimension "Communication" obtient la moyenne la plus élevée, proche de 4, ce qui indique un niveau de maturité élevé pour cette dimension.
- Les dimensions "Mesure de la Valeur IT" et "Gouvernance IT" ont également des moyennes relativement élevées, aux alentours de 3,8 à 3,9, suggérant un bon niveau de maturité.
- La dimension "Partenariat" affiche une moyenne légèrement inférieure, autour de 3,6, indiquant un potentiel d'amélioration.
- Les dimensions "Portée et l'Architecture IT" et "Compétences Humaines" ont les moyennes les plus basses, aux alentours de 3,7, ce qui signale des opportunités de progrès sur ces aspects.

Tableau 26 : Échelle de mesure détaillée des variables de l'alignement stratégique:

Variable	Items	Attribut de chaque item	Niveau de maturité globale	Caractéristiques du niveau
La communication	Compréhension des objectifs et missions des IT par les autres département	4.08	4	Liant, unifié
	Communication flexible	3.95		
	Liaison effective	3.97		
Mesure de la	Mesures	4.05	4	Efficacité au niveau des coûts,

Valeur IT	partagées entre les deux équipes (IT-Business)			Centre de valeur pour les parties prenantes
	Niveau de service répond au besoin des parties prenantes (SLA)	3.84		
	Contribution de la fonction IT	3.68		
Partenariat	Perception managériale des IT	3.76	4	TI permettent de conduire le développement de la stratégie de l'entreprise partenaires
	Confiance partagée	3.87		
	Partenariat entre IT et les autres départements	3.95		
Gouvernance IT	IT soutient la stratégie de l'organisation	4.26	4	Processus pertinent au sein de l'organisation. IT intégrées au sein de l'organisation,
	Les décisions d'investissement en IT	3.68		
	Capacité de réaction des équipes IT	3.61		
Portée et Architecture IT	La transparence de l'architecture	3.82	4	Architecture intégrée évolutive
	Articulation des normes	3.50		
	Flexibilité face au changement	3.68		

Compétences humaines	Processus de recrutement des IT	3.29	4	Formation/carrière/récompenses au sein de l'organisation
	Préparation au changement	4.16		
	Opportunités d'apprentissage	3.58		

Source : Élaboré par nous-même

L'analyse de la maturité de l'alignement stratégique des SI pour la SAA montre un niveau de maturité globalement élevé (Niveau 4), caractérisé par les points suivants :

- L'existence d'un processus d'alignement solide qui met l'accent sur le concept des TI en tant que créateur de valeur pour l'entreprise.
- La SAA démontre une gouvernance et une gestion qui positionnent l'IT non seulement comme un centre de coût mais comme un centre de profit, avec une influence notable sur les décisions et stratégies d'entreprise,
- La SAA reconnaissant l'IT comme un contributeur clé au succès de l'entreprise.

Ces résultats soutiennent l'hypothèse H0 selon laquelle le niveau de maturité de l'alignement stratégique des systèmes d'information de la SAA est élevé.

5. La vérification des hypothèses : Tests et discussion des hypothèses de l'étude :

Pour prouver les hypothèses de l'étude et identifier la nature de la relation entre alignement stratégique des systèmes d'information et la performance organisationnelle, l'analyse des hypothèses est basé sur des analyses des régressions linéaire simples et multiple pour découvrir l'existence d'une relation significative entre les variables, et expliquer dans quelle mesure la variable indépendante contribue à l'interprétation de la variable dépendante.

- Test de la première hypothèse :

Il existe une relation positive et significative entre la communication et la performance organisationnelle.

Hypothèse 0 : il n'existe pas une relation positive statistiquement significative entre la communication et la performance organisationnelle au seuil de signification ($\alpha > 0,05$).

Hypothèse 1 : il existe une relation positive statistiquement significative entre la communication et la performance organisationnelle au seuil de signification ($\alpha < 0,05$).

Tableau 27: Résultats de la régression linéaire simple pour la première hypothèse

R = 0.661		R-deux = 0.437		R-deux ajusté = 0.430	
Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	(Sig)
Régression	21.653	1	21.653	57.474	.000
de student	27.880	74	0.377		
Total	49.533	75	-		
Variable	Coefficient B	Écart standard	Bêta	t	Valeur probable (Sig)
(Constante)	0.981	0.348		2.822	0.006
la communication	0.645	0.085	0.661	7.581	.000

Source : Élaboré par nous- même à partir des données du logiciel SPSS (V.25).

D'après les résultats contenus dans le tableau (15), nous notons que:

- Le coefficient de corrélation $R = 0,661$ indique une corrélation positive assez forte entre la communication et la performance organisationnelle.
- Le R-deux (coefficient de détermination) est de 0,437, ce qui signifie que 43,7% de la variation de la performance organisationnelle est expliquée par la communication.
- La statistique F de l'analyse de variance (57,474) est très significative ($p = 0,000 < 0,05$), ce qui permet de rejeter l'hypothèse nulle et de conclure qu'il existe une relation linéaire positive entre les deux variables.

- Le coefficient de régression $B = 0,645$ est positif ce qui montre qu'une augmentation d'une unité de la communication entraînerait une augmentation de 0,645 unité de la performance organisationnelle, en supposant que toutes les autres variables restent constantes.

- L'équation de régression est comme suit : $Y = 0.981 + 0.645X_1$

- Par conséquent, les résultats permettent de valider l'hypothèse H1 selon laquelle il existe une relation positive et statistiquement significative entre la communication et la performance organisationnelle au seuil de 5%.

- Test de la deuxième hypothèse :

Il existe une relation positive et significative entre les mesures de la Valeur IT et la performance organisationnelle.

Hypothèse 0 : il n'existe pas une relation positive statistiquement significative entre les mesures de la Valeur IT et la performance organisationnelle au seuil de signification ($\alpha > 0,05$).

Hypothèse 1 : Il existe une relation positive statistiquement significative entre les mesures de la Valeur IT et la performance organisationnelle au seuil de signification ($\alpha < 0,05$).

Tableau 28: Résultats de la régression linéaire simple pour la deuxième hypothèse

R = 0.641		R-deux = 0.411		R-deux ajusté = 0.403	
Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	(Sig)
Régression	20.354	1	20.354	51.619	.000
de student	29.179	74	0.394		
Total	49.533	75	-		
Variable	Coefficient B	Écart standard	Bêta	t	Valeur probable (Sig)
(Constante)	0.581	0.081		7.185	.000
les mesure de la valeur IT	0.581	0.081	0.641	7.185	.000

Source : Élaboré par nous- même à partir des données du logiciel SPSS (V.25).

D'après les résultats contenus dans le tableau (15), nous notons que:

- Le coefficient de corrélation $R = 0,641$ indique une corrélation positive assez forte entre les mesures de la valeur IT et la performance organisationnelle.

- Le R-deux (coefficient de détermination) est de 0,411, ce qui signifie que 41,1% de la variation de la performance organisationnelle est expliquée par les mesures de la valeur IT.
- La statistique F de l'analyse de variance (51,619) est très significative ($p = 0,000 < 0,05$), ce qui permet de rejeter l'hypothèse nulle et de conclure qu'il existe une relation linéaire positive entre les deux variables.
- Le coefficient de régression $B = 0,581$ est positif ce qui montre qu'une augmentation d'une unité des mesures de la valeur IT entraînerait une augmentation de 0,581 unité de la performance organisationnelle, en supposant que toutes les autres variables restent constantes.
- L'équation de régression est : $Y = 0.581 + 0.581X_2$
- Par conséquent, les résultats permettent de valider l'hypothèse H1 selon laquelle il existe une relation positive et statistiquement significative entre les mesures de la valeur IT et la performance organisationnelle au seuil de 5%.

- Test de la troisième hypothèse :

Il existe une relation positive et significative entre le partenariat et la performance organisationnelle.

Hypothèse 0 : il n'existe pas une relation positive statistiquement significative **entre le** partenariat et la performance organisationnelle au seuil de signification ($\alpha > 0,05$).

Hypothèse 1 : Il existe une relation positive statistiquement significative entre le partenariat et la performance organisationnelle au seuil de signification ($\alpha < 0,05$).

Tableau 29: Résultats de la régression linéaire simple pour la troisième hypothèse

R = 0.658		R-deux = 0.433		R-deux ajusté = 0.425	
Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	(Sig)
Régression	21.454	1	21.454	56.541	.000
de student	28.079	74	0.379		

Total	49.533	75	-		
Variable	Coefficient B	Écart standard	Bêta	t	Valeur probable (Sig)
(Constante)	1.131	0.331		3.417	.001
le partenariat	0.630	0.084	0.658	7.519	.000

Source : Élaboré par nous- même à partir des données du logiciel SPSS (V.25).

D'après les résultats contenus dans le tableau (15), nous notons que :

- Le coefficient de corrélation $R = 0,658$ indique une corrélation positive assez forte entre le partenariat et la performance organisationnelle.

- Le R-deux (coefficient de détermination) est de 0,433, ce qui signifie que 43,3% de la variation de la performance organisationnelle est expliquée par le partenariat.

- La statistique F de l'analyse de variance (56.541) est très significative ($p = 0,000 < 0,05$), ce qui permet de rejeter l'hypothèse nulle et de conclure qu'il existe une relation linéaire positive entre les deux variables.

- Le coefficient de régression $B = 0,630$ est positif ce qui montre qu'une augmentation d'une unité de partenariat entraînerait une augmentation de 0,630 unité de la performance organisationnelle, en supposant que toutes les autres variables restent constantes.

- L'équation de régression est : $Y = 1.131 + 0.630X_3$

- Par conséquent, les résultats permettent de valider l'hypothèse H1 selon laquelle il existe une relation positive et statistiquement significative entre le partenariat et la performance organisationnelle au seuil de 5%.

- Test de la quatrième hypothèse :

Il existe une relation positive et significative entre la gouvernance IT et la performance organisationnelle.

Hypothèse 0 : il n'existe pas une relation positive statistiquement significative entre la gouvernance IT et la performance organisationnelle au seuil de signification ($\alpha > 0,05$).

Hypothèse 1 : Il existe une relation positive statistiquement significative entre la gouvernance IT et la performance organisationnelle au seuil de signification ($\alpha < 0,05$).

Tableau 30: Résultats de la régression linéaire simple

R = 0.718		R-deux = 0.516		R-deux ajusté = 0.509	
Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	(Sig)
Régression	25.542	1	25.542	78.786	.000
de student	23.991	74	0.324		
Total	49.533	75	-		
Variable	Coefficient B	Écart standard	Bêta	t	Valeur probable (Sig)
(Constante)	1.223	0.272		4.503	.000
la gouvernance IT	0.608	0.068	0.718	8.876	.000

Source : Élaboré par nous- même à partir des données du logiciel SPSS (V.25).

D'après les résultats contenus dans le tableau (15), nous notons que :

- Le coefficient de corrélation $R = 0,718$ indique une corrélation positive forte entre la gouvernance IT et la performance organisationnelle.
- Le R-deux (coefficient de détermination) est de 0,516, ce qui signifie que 51,6% de la variation de la performance organisationnelle est expliquée par la gouvernance IT.

- La statistique F de l'analyse de variance (78.786) est très significative ($p = 0,000 < 0,05$), ce qui permet de rejeter l'hypothèse nulle et de conclure qu'il existe une relation linéaire positive entre les deux variables.

- Le coefficient de régression $B = 0.608$ est positif ce qui montre qu'une augmentation d'une unité de la gouvernance IT entraînerait une augmentation de 0.608 unité de la performance organisationnelle, en supposant que toutes les autres variables restent constantes.

- L'équation de régression est : $Y = 1.223 + 0.608X_4$

- Par conséquent, les résultats permettent de valider l'hypothèse H1 selon laquelle il existe une relation positive et statistiquement significative entre la gouvernance IT et la performance organisationnelle au seuil de 5%.

- Test de la cinquième hypothèse :

Il existe une relation positive et significative entre la portée et l'architecture IT et la performance organisationnelle.

Hypothèse 0 : il n'existe pas une relation positive statistiquement significative entre la portée et l'architecture IT et la performance organisationnelle au seuil de signification ($\alpha > 0,05$).

Hypothèse 1 : Il existe une relation positive statistiquement significative entre la portée et l'architecture IT et la performance organisationnelle au seuil de signification ($\alpha < 0,05$).

Tableau 31:Résultats de la régression linéaire simple pour la cinquième hypothèse

R = 0.736		R-deux = 0.542		R-deux ajusté = 0.536	
Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	(Sig)
Régression	26.864	1	26.864	87.692	.000
de student	22.669	74	0.306		
Total	49.533	75	-		

Variable	Coefficient B	Écart standard	Bêta	t	Valeur probable (Sig)
(Constante)	1.337	0.246		5.432	.000
la portée et l'architecture IT	0.607	0.065	0.736	9.364	.000

Source : Élaboré par nous- même à partir des données du logiciel SPSS (V.25).

D'après les résultats contenus dans le tableau (15), nous notons que :

- Le coefficient de corrélation $R = 0,736$ indique une corrélation positive forte entre la portée et l'architecture IT et la performance organisationnelle.

- Le R-deux (coefficient de détermination) est de 0,542, ce qui signifie que 54,2% de la variation de la performance organisationnelle est expliquée par la portée et l'architecture IT.

- La statistique F de l'analyse de variance (87,692) est très significative ($p = 0,000 < 0,05$), ce qui permet de rejeter l'hypothèse nulle et de conclure qu'il existe une relation linéaire positive entre les deux variables.

- Le coefficient de régression $B = 0.607$ est positif ce qui montre qu'une augmentation d'une unité de la portée et l'architecture IT entraînerait une augmentation de 0.607 unité de la performance organisationnelle, en supposant que toutes les autres variables restent constantes.

- L'équation de régression est : $Y = 1.337 + 0.607X_5$

- Par conséquent, les résultats permettent de valider l'hypothèse H1 selon laquelle il existe une relation positive et statistiquement significative entre la portée et l'architecture IT et la performance organisationnelle au seuil de 5%.

- Test de la sixième hypothèse :

Il existe une relation positive et significative entre les compétences humaines et la performance organisationnelle.

Hypothèse 0 : il n'existe pas une relation positive statistiquement significative entre les compétences humaines et la performance organisationnelle au seuil de signification ($\alpha > 0,05$).

Hypothèse 1 : Il existe une relation positive statistiquement significative entre les compétences humaines et la performance organisationnelle au seuil de signification ($\alpha < 0,05$).

Tableau 32: Résultats de la régression linéaire simple pour la sixième hypothèse

R = 0.677		R-deux = 0.458		R-deux ajusté = 0.451	
Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	(Sig)
Régression	22.689	1	22.689	62.544	.000
de student	26.844	74	0.363		
Total	49.533	75	-		
Variable	Coefficient B	Écart standard	Bêta	t	Valeur probable (Sig)
(Constante)	0.916	0.342		2.682	.009
les compétences humaines	0.720	0.091	0.677	7.908	.000

Source : Élaboré par nous- même à partir des données du logiciel SPSS (V.25).

D'après les résultats contenus dans le tableau (15), nous notons que :

- Le coefficient de corrélation $R = 0,677$ indique une corrélation positive assez forte entre les compétences humaines et la performance organisationnelle.
- Le R-deux (coefficient de détermination) est de 0,458, ce qui signifie que 45,8% de la variation de la performance organisationnelle est expliquée par les compétences humaines.

- La statistique F de l'analyse de variance (62,544) est très significative ($p = 0,000 < 0,05$), ce qui permet de rejeter l'hypothèse nulle et de conclure qu'il existe une relation linéaire positive entre les deux variables.

- Le coefficient de régression $B = 0.720$ est positif ce qui montre qu'une augmentation d'une unité des compétences humaines entraînerait une augmentation de 0.720 unité de la performance organisationnelle, en supposant que toutes les autres variables restent constantes.

- L'équation de régression est : $Y = 0.916 + 0.720X_6$

- Par conséquent, les résultats permettent de valider l'hypothèse H1 selon laquelle il existe une relation positive et statistiquement significative entre les compétences humaines et la performance organisationnelle au seuil de 5%.

- Test de l'hypothèse principale :

Il existe une relation positive et significative entre l'alignement stratégique des SI et la performance organisationnelle.

Hypothèse 0 : il n'existe pas une relation positive statistiquement significative entre l'alignement stratégique des SI et la performance organisationnelle au seuil de signification ($\alpha > 0,05$).

Hypothèse 1 : Il existe une relation positive statistiquement significative entre l'alignement stratégique des SI et la performance organisationnelle au seuil de signification ($\alpha < 0,05$).

Tableau 33: Résultats de la régression linéaire multiple pour l'hypothèse principale

R = 0.798		R-deux = 0.637		R-deux ajusté = 0.606	
Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	(Sig)
Régression	31.562	6	5.260	20.196	.000
de student	17.971	69	0.260		
Total	49.533	75	-		

Variable	Coefficient B	Écart standard	Bêta	t	Valeur probable (Sig)
(Constante)	0.339	0.342		0.991	0.325
la communication	0.276	0.125	0.283	2.203	0.031
les mesure de la valeur IT	-0.118	0.138	-0.130	-0.857	0.394
Le partenariat	0.018	0.138	0.018	0.127	0.899
La gouvernance IT	0.191	0.142	0.226	1.345	0.183
la Portée et l'architecture IT	0.204	0.123	0.248	1.659	0.102
Les compétences humaines	0.278	0.144	0.262	1.930	0.058

Source : Élaboré par nous- même à partir des données du logiciel SPSS (V.25).

D'après les résultats contenus dans le tableau (15), nous notons que:

- Le coefficient de corrélation multiple $R = 0,798$ indique une corrélation positive forte entre l'alignement stratégique des SI (mesuré par ses différentes dimensions) et la performance organisationnelle.
- Le R-deux ajusté de 0,606 indique que 60,6% de la variance dans la performance organisationnelle est expliquée par le modèle de régression linéaire multiple incluant les différentes dimensions de l'alignement stratégique des SI (communication, mesures de la valeur IT, partenariat, gouvernance IT, portée et architecture IT, compétences humaines).

- La statistique F (20,196) est très significative ($p = 0,000 < 0,05$), permettant de rejeter l'hypothèse nulle et de conclure qu'il existe une relation linéaire positive entre l'alignement des SI et la performance organisationnelle.

- En examinant les coefficients de régression standardisés (Bêta), on constate que seules la communication (0,283) et potentiellement les compétences humaines (0,262) ont un impact positif significatif sur la performance organisationnelle. Cependant, les autres dimensions (mesures de la valeur IT, partenariat, gouvernance IT, portée et architecture IT) n'ont pas d'impact significatif dans ce modèle de régression multiple.

- Par conséquent, les résultats permettent de valider l'hypothèse principale, selon laquelle il existe un impact positif et significatif de l'alignement stratégique des SI sur la performance organisationnelle au seuil de 5%, principalement porté par les dimensions de la communication et des compétences humaines.

- L'équation de régression multiple est :

$$Y = 0.339 + 0.276X_1 - 0.118X_2 + 0.018X_3 + 0.191X_4 + 0.204X_5 + 0.278X_6$$

Section 02 : Discussion des résultats

Dans cette partie nous allons discuter les résultats obtenus de notre étude, en comparant nos résultats avec ceux retenus de la revue de littérature et en prenant en considération la pertinence de notre recherche.

L'analyse de la maturité de l'alignement stratégique des systèmes d'information (SI) pour la SAA révèle un niveau de maturité global élevé (Niveau 4). Ce niveau est caractérisé par plusieurs points forts : tout d'abord, la présence d'un processus d'alignement solide mettant en avant le rôle des TI en tant que créateurs de valeur pour l'entreprise. Ensuite, la SAA présente une gouvernance et une gestion qui positionnent l'IT non seulement comme un centre de coût, mais également comme un centre de profit, avec une influence significative sur les décisions et les stratégies de l'entreprise. De plus, la SAA reconnaît l'importance de l'IT en tant que contributeur clé au succès de l'entreprise.

Synthèse des résultats des hypothèses :

Tableau 34: Synthèse des résultats des hypothèses

L'hypothèse	Variable indépendante	Variable dépendante	Résultat statistique	Interprétation	Validation
1	La communication	La performance organisationnelle	R= 0.661 R2= 0.437 Sig= 0.000	il existe un impact positive significative entre la communication et la performance organisationnelle	validé
2	Les mesures de la valeur IT		R= 0.641 R2= 0.411 Sig= 0.000	il existe un impact positive significative entre les mesure de la Valeur IT et la performance organisationnelle	validé
3	Le partenariat		R= 0.658 R2= 0.433 Sig= 0.000	il existe un impact positive significative entre	validé

				le partenariat et la performance organisationnelle	
4	La gouvernance IT		R= 0.718 R2=0.516 Sig =0.000	Il existe un impact positive significative entre la gouvernance IT et la performance organisationnelle	Validé
5	La portée et l'architecture		R=0.736 R2=0.542 Sig =0.000	Il existe un impact positive significative entre la Portée et l'architecture IT et la performance organisationnelle	Validé
6	Compétences humaines		R=0.677 R2=0.458 Sig =0.000	Il existe un impact positive significative entre les compétences humaines IT et la performance organisationnelle	Validé
Principale	L'alignement stratégique des SI		R=0.798 R-deux ajusté =0.606 Sig =0.000	Il existe un impact positive significative entre l'alignement stratégique des SI et la performance organisationnelle	Validé

Source : Élaboré par nous- même

Comparaison de nos résultats avec ceux retenues de la revue de littérature:

Les résultats des tests d'hypothèses confirment l'existence d'une relation positive et significative entre l'alignement stratégique des SI et la performance organisationnelle. Ce

constat est cohérent avec la littérature existante qui souligne le rôle clé de l'alignement stratégique des TI pour améliorer la performance des organisations.

- La méta-analyse de (Gerow et al., 2014) avait révélé que les différentes dimensions de l'alignement (intellectuel, opérationnel, inter-domaines) étaient corrélées positivement avec divers types de performance (financière, productivité, bénéfices clients). Nos résultats obtenus vont dans le même sens, avec des relations positives significatives entre chaque dimension de l'alignement et la performance globale.

- L'étude d'(Aldalimy et al., 2019) au secteur éducatif avait également montré l'impact positif ($R=79,2\%$) de l'alignement sur la dextérité organisationnelle, en améliorant l'excellence des services et de la gouvernance. Dans notre cas, l'alignement apparaît comme un levier important pour renforcer la flexibilité organisationnelle.

- Comme souligné par (EL HAFID, 2021) et (Mokhtari & Amel, 2017), l'alignement permet de mieux coordonner les processus, favoriser la prise de décision efficace et améliorer la productivité et la performance. Cet effet bénéfique sur la qualité des processus décisionnels et opérationnels transparaît également dans les résultats de la SAA.

- Pour la relation entre la communication et la performance organisationnelle, les résultats de notre étude indiquent un coefficient de corrélation élevé de 0,661. La communication explique 43,7% de la variation observée dans la performance organisationnelle à la SAA. Ce constat est en lien avec les conclusions (Ismail & King, 2005) ,qui avaient également identifié un impact favorable direct de la communication sur la performance, dans le contexte spécifique des petites et moyennes entreprises.

- Concernant le lien entre la mesure de la valeur IT et la performance organisationnelle, nos résultats montrent que cette dimension explique 41,1% de la variance de la performance à la SAA, avec un coefficient de détermination R^2 de 0,411. Cette forte contribution de la mesure de la valeur IT à l'explication des variations de la performance organisationnelle est cohérente avec les conclusions de l'étude menée par ATTAR & Jamal (2020). Ces derniers avaient en effet mis en évidence un impact significatif et positif de l'alignement des systèmes ERP, en lien avec la mesure de la valeur IT, sur la performance des compagnies d'assurance.

- Pour la dimension du partenariat, nos résultats empiriques montrent un coefficient de corrélation de 0,658 avec la performance organisationnelle. Le partenariat explique 43,3% de la variance de la performance. Ce constat est en accord avec l'étude d'Al-Surmi et al. (2019)

qui avait également identifié un impact positif de l'alignement stratégique triadique, incluant le partenariat, sur la performance des entreprises yéménites. Ce qui souligne l'importance du partenariat entre les équipes métier et informatique, dans une perspective d'alignement stratégique, pour favoriser la performance organisationnelle.

- A la SAA, la dimension de la gouvernance IT affiche le lien le plus marqué avec la performance organisationnelle, avec un coefficient de corrélation R de 0,718 et un coefficient de détermination R^2 de 0,516. Autrement dit, la gouvernance IT explique 51,6% de la variance observée dans les niveaux de performance. Ce fort résultat met en évidence l'importance d'une gouvernance IT alignée pour soutenir la performance. Il rejoint les conclusions de l'étude de Dahhani et al. (2021), qui avait observé une amélioration de la performance organisationnelle grâce à un meilleur alignement du système d'information doublé d'une décentralisation de sa gouvernance.

- Pour la dimension de la portée et de l'architecture IT, nos résultats indiquent qu'elle explique 54,2% de la variance observée dans les niveaux de performance organisationnelle à la SAA, avec un coefficient de détermination R^2 de 0,542. Il s'agit de l'un des liens les plus robustes identifiés entre les dimensions de l'alignement stratégique des SI et la performance. Ce constat est setenu par l'étude de Muthaura & Kinyua (2021), qui avait également relevé un effet bénéfique de l'alignement technologique, relatif à l'architecture IT, sur la performance dans le secteur bancaire.

- Concernant la dimension des compétences humaines en systèmes d'information, les résultats font ressortir un coefficient de corrélation de 0,677 avec la performance organisationnelle à la SAA. Ce lien statistique élevé entre le niveau de compétences IT et la performance confirme l'importance soulignée par Mokhtari & Amel (2017), d'assurer un alignement étroit entre les compétences des équipes informatiques et les stratégies d'affaires de l'organisation. Garantir la présence de ressources humaines IT qualifiées et en phase avec les orientations stratégiques apparaît comme un levier majeur pour optimiser les niveaux de performance atteints.

CONCLUSION

Le succès d'une organisation dépend souvent de la capacité de ses systèmes d'information (SI) à être alignés sur sa stratégie globale. Cet alignement stratégique des SI peut avoir un impact significatif sur la performance organisationnelle, car une bonne intégration des objectifs et des processus informatiques avec ceux de l'entreprise peut conduire à une meilleure efficacité opérationnelle, une prise de décision plus éclairée et une meilleure capacité d'adaptation aux changements du marché. Ainsi, comprendre et mesurer cet alignement stratégique est nécessaire pour les entreprises cherchant à optimiser leur utilisation des technologies de l'information et à améliorer leur compétitivité.

Notre étude a pour l'objectif d'examiné l'impact de l'alignement stratégique des systèmes d'information (SI) sur la performance organisationnelle à la Société Algérienne d'Assurance (SAA). Les résultats de l'étude théorique et ceux de notre étude empirique ont montré une relation linéaire positive entre l'alignement des SI et la performance organisationnelle, mettant en évidence l'importance de la communication et des compétences humaines dans ce contexte.

En répondant à notre problématique, nous confirmons que l'alignement stratégique des SI est un facteur clé pour améliorer la performance organisationnelle à la SAA. Les dimensions de la communication et des compétences humaines sont particulièrement importantes pour renforcer cet alignement et stimuler la performance globale de l'entreprise.

Les contributions théorique et pratique :

Cette recherche contribue à la littérature théoriquement et pratiquement :

- Sur le plan théorique, les résultats valident le modèle SAMM proposé par Jerry Luftman, en démontrant empiriquement le lien positif entre l'alignement stratégique avec ces axes (la communication, les mesures de la valeur TI, le partenariat, la prtée et l'architecture, la gouvernance TI, et les compétences humaines) et la performance organisationnelle.
- D'un point de vue pratique, ces résultats apportent aux dirigeants de la SAA une preuve tangible des bénéfices concrets d'un bon alignement stratégique des SI, se traduisant par une meilleure performance organisationnelle.

Les niveaux de maturité élevés observés (niveau 4) confirment les efforts déjà déployés par la SAA en matière d'alignement. Cependant, les opportunités d'amélioration identifiées

(partenariat, architecture, compétences) donnent des pistes pratiques pour continuer à optimiser leur processus d'alignement et maximiser les gains de performance.

Les limites :

Cette étude présente certaines limites, notamment en ce qui concerne la généralisation des résultats. Nos résultats ne peuvent pas être généralisés en raison de quelques limites :

- l'indisponibilité des répondants et la faible taille de notre échantillon.
- le nombre limité des articles et des recherches qui ont abordé le même sujet ;
- la multidisciplinarité du concept de performance et la diversité de ces échelles de mesures.
- le fait de se limiter à une seule entreprise algérienne nous empêche de généraliser l'étude sur le territoire local.

Les perspectives :

Même si notre étude porte des limites, les principaux résultats ont des implications potentielles pour les recherches futures, tels que :

- Pour aller plus loin, il serait intéressant d'étendre cette recherche à d'autres entreprises du secteur des assurances en Algérie pour confirmer la validité externe des résultats.
- Une étude longitudinale pourrait également être envisagée pour suivre l'évolution de l'alignement stratégique des SI et de la performance organisationnelle au fil de temps.
- Une recherche plus approfondie pourrait explorer l'impact de l'alignement stratégique des SI sur la performance organisationnelle dans d'autres secteurs économiques en Algérie.
- Étude Comparative : Une étude comparative entre les entreprises qui ont réussi à aligner leurs SI avec leur stratégie et celles qui ont rencontré des difficultés dans ce domaine pourrait fournir des informations précieuses sur les meilleures pratiques et les leçons apprises en matière d'alignement stratégique des SI.
- L'utilisation d'un autre modèle pour l'évaluation de l'alignement stratégique comme le modèle DyGAM de Fimbel.

- Avec l'émergence de la transformation numérique, il serait intéressant d'explorer le rôle médiateur de l'agilité organisationnelle dans la relation entre l'alignement stratégique et la performance organisationnelle.

- Approche Qualitative : des études de cas approfondies, pourrait permettre de mieux comprendre les mécanismes sous-jacents de l'alignement stratégique des SI et de la performance organisationnelle.

En intégrant ces perspectives dans les recherches futures, il sera possible de mieux comprendre et d'optimiser l'alignement stratégique des SI pour favoriser la performance organisationnelle dans divers contextes et industries.

BIBLIOGRAPHIE

- Abdelbasset, A., & Baha-Eddine, M. (2021). *Assessing the achievement of Business-IT Alignment by Algerian public companies*. 13(2), 18-33.
- ABDELOUAHED, M., & MEZHOUD, A. (2019). *Évaluation de maturité d'alignement stratégique des technologies d'information et des métiers—Cas Entreprise Portuaire de Skikda*. 3(2), 214-233.
- Agle, B. R., Donaldson, T., Freeman, R. E., Jensen, M. C., & Wood, D. J. (2008). *Dialogue : Toward superior stakeholder theory*. *Business Ethics Quarterly*. 18(2), 153-190.
- Aldalimy, M. J. H., Al-Sharifi, A. K. H., & Bannay, D. F. (2019). *Strategic alignment role in achieving the organizational excellence through organizational dexterity*. 54(6).
- Al-Surmi, A., Cao, G., & Duan, Y. (2019). *Data of the impact of aligning business, IT, and marketing strategies on firm performance*. 27.
- AMAKHIR, H., & BENGHAZALA, Z. (2023). *Le Cadre Théorique de la Gouvernance des Entreprises : Un Essai de Synthèse*. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing (IJFAEMA)*. 5(2), 264-280.
- Anuar, H. S. B., & Kamruzzaman, M. (2017). *Improving organizational performance through strategic fit of it-business strategic alignment*, *International Journal of Economics, Commerce and Management*. 5(12), 123-145.
- ATTAR, H., & Jamal, Z. A. H. I. (2020a). *L'impact de l'alignement stratégique du système ERP sur la performance organisationnelle : Cas des compagnies d'assurance et mutuelle marocaines*. *Alternatives Managériales Economiques*. 2(3), 300-319.
- ATTAR, H., & Jamal, Z. A. H. I. (2020b). *L'impact de l'alignement stratégique du système ERP sur la performance organisationnelle : Cas des compagnies d'assurance et mutuelle marocaines*. *Alternatives Managériales Economiques*. 2(3), 300-319.
- Bilolo, A. A. (2010). *Capacités à l'alignement stratégique des TI: élaboration d'un instrument de mesure basé sur le modèle de Ross*.

- Bouquin, H. (2004). *Le contrôle de gestion* (No. Halshs-00147205).
- Broadbent, M., & Weill, P. (1993). *Improving business and information strategy alignment : Learning from the banking industry*. 32(1), 162-179.
- Burn, T., & Stalker. (s. d.). *The management of innovation*. London. Tavistock Publishing.
Cited in Hurley, RF and Hult, GTM (1998). *Innovation, Market Orientation, and Organisational Learning: An Integration and Empirical Examination*. *Journal of Marketing*,. 62(4), 42-54.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., & Thakor, A. V. (2022). *Competing values leadership*. Edward Elgar Publishing.
- Chaabouni, J. (1992). *le concept de performance dans les théories du management*. In *Actes de Colloque, FSEG Sfax*.
- Chan, Y., Huff, S. L., Barclay, D. W., & Copeland, D. G. (1997). *Business strategic orientation, information systems strategic orientation, and strategic alignment*. 8(2), 125-150.
- Chtourou, N. (2012). *Alignement stratégique des usages du système ERP: Emergence d'une hypothèse culturaliste*. Paris, CNAM.
- Chung, K. H., & LO, C. P. (2007). *How consistent are performance measures for the hotel industry?. International Journal of Hospitality Management*. 26(3), 688-695.
- Ciborra, C. U. (1997). *De profundis ? Deconstructing the concept of strategic alignment*. *Scandinavian journal of information systems*. 9(1), 2.
- Coltman, T., Tallon, P., Sharma, R., & Queiroz, M. (2015). *Strategic IT alignment : Twenty-five years on" par Coltman*. <https://doi.org/10.1057/jit.2014.35>
- Dahhani, I., Baddih, H., & AzizI, F. (2021).). *L'alignement stratégique du Système d'information et la performance organisationnelle dans un établissement de soins*. 2(5), 449-466.

- Daniel, W. W., & Cross, C. L. (1999). *Determination of sample size for estimating proportions. Biostatistics A foundation for analysis in the health sciences.* 8, 189-190.
- DEHBI, S., & ANGADE, K. (2019). *DU POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE A LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE: QUELLE DEMARCHE POUR LA RECHERCHE EN SCIENCE DE GESTION?.* *Revue Economie, Gestion et Société.* 1(20).
- Demeke, B., & Tao, C. (2020). *Concept & perspectives of organizational performance measurement : Literature review. International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR).* 4(8), 89-96.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). *Strategic decision-making. Strategic Management Journal.* 13(2), 17-37. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130904>
- EL AMRAOUI, H., & HINTI, S. (2022). *La performance d'entreprise : Histoire d'un concept (1950 – 2020).* 3(5), 341-354.
- EL HAFID, K. (2021). *l'impact de l'alignement du SI sur la performance organisationnelle des entreprises. Revue d'Etudes en Management et Finance d'Organisation.* 6(2).
- El Hafid, K., & Rafiq, S. (2021). *L'impact de la technologie d'information sur la performance des universités et la réussite des étudiants. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics.* 2(4), 543-557.
- Fimbel, E. (2007). *Alignement stratégique : Synchroniser les systèmes d'information avec les trajectoires et manoeuvres des entreprises* (Pearson Education).
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach.* Cambridge university press.
- Georgopoulos, B. S., & Tannenbaum, A. S. (1957). *A study of organizational effectiveness. American sociological review.* 22(5), 534-540.

- Gerow, J. E., Grover, V., Thatcher, J., & Roth, P. L. (2014a). *Looking toward the future of IT-business strategic alignment through the past : A meta-analysis*. *MIS Quarterly*. 38(4), 1159-1185.
- Gerow, J. E., Grover, V., Thatcher, J., & Roth, P. L. (2014b). *Six types of IT-business strategic alignment : An investigation of the constructs and their measurement*. <https://doi.org/10.1057/ejis.2014.6>
- Goffman, E. (1968). *Asiles : Études sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*. Collection « *Le Sens Commun* ». Paris : Éditions de Minuit.
- Griffin, M. (2003). *Organizational performance model*. *Organizational Performance Model*. Pdf. Internet source.
- Henderson, J. C., & Venkatraman. (1993, janvier 11). "Strategic Alignment : A Model for Organizational Transformation : In Transforming Organizations". In : T. Kochan and M. Unseem, Editors. Oxford, University Press, vol. 32, n°1,. 4-16.
- Ismail, N. A., & King, M. (2005). *Firm performance and AIS alignment in Malaysian SMEs*. *International Journal of Accounting Information Systems*. 6(4), 241-259.
- Issor, Z. (2017). *La performance de l'entreprise : Un concept complexe aux multiples dimensions*. *Projectics/Proyèctica/Projectique*(. 2, 93-103.
- Jadda, S., Acha, N., & Barka, H. (2021). *A framework for evaluating the impact of Strategic Alignment and Projects Portfolios Management on the ICT investment process : Case of public organizations*. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*. 3(5), 235-273.
- Jadda, S., Barka, H., & Acha, N. (2023). *Évaluation du niveau de maturité de l'Alignement Stratégique des Technologies Digitales d'une organisation publique*. 4(2), 658-682. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8303197>

- Jadda, S., Naoufal, A. C. H. A., & Barka, H. (2021). *Une démarche systématique d'alignement stratégique des Systèmes d'Information. Revue internationale du chercheur*. 2(1).
- Kalika, M. (1988). *Structure de l'entreprise, réalité, déterminants et performance. Éditeur Economica Paris*. 436.
- Kalika, M. (2004). *L'alignement stratégique : Déterminant de la performance, étude empirique sur les PME. Communication présentée à la IXème conférence de l'Association Management Information (A.I.M.), INT Évry, France*.
- Kearns, G. S., & Lederer, A. L. (2003). *A resource-based view of strategic IT alignment : How knowledge sharing creates competitive advantage. Decision sciences*,. 34(1), 1-29.
- Kim, J., Kim, H., & Kwon, H. (2020). *L'alignement stratégique comme source d'avantage concurrentiel dans un environnement dynamique. Journal of Strategic Information Systems*. 29(1). <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.101600>
- Kocmanová, A., Hrebicek, J., & Docekalova, M. (2011). *Corporate governance and sustainability." Economics & Management*. 16, 543-550.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration". Harvard Business School : Boston. MA*.
- Lebas, M. J. (1995). *Performance measurement and performance management. International journal of production economics*. 41(1-3), 23-35.
- Lederer, A. L., & Mendelow, A. (1986). *Issues in information systems planning. Information & Management*. 10(5), 245-254.
- Lorsch, J. W. (1970). *Introduction to the structural design of organizations. Organizational structure and design*. 1(16).

- Loubnani, A. (2019). *Loubnani, A. (2019). Articulation d'un alignement stratégique opérationnel et social des Systèmes d'Information (SI) et son impact sur la performance dans les agences de voyages à Marrakech*. Nantes.
- Luftman, J., Lyytinen, K., & Zv, T. B. (2017). *Enhancing the measurement of information technology (IT) business alignment and its influence on company performance*. *Journal of Information Technology*. 32(1), 26-46.
- Luftman, J. N. (2003). *Competing in the information age: Align in the sand*. Oxford University Press.
- Luftman, J., Papp, R., & Brier, T. (1999). *Enablers and inhibitors of business-IT alignment*. *Communications of the Association for information Systems*. 1(1), 11.
- March, J. G., & Olsen, G. P. (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*. *American Journal of Sociology*. 84, 765-767.
- Marmuse, C. (1997). *Eloge de la singularité ou l'essence de la stratégie*. *Recherches et publications en management ABSL*.
- Martin, B., & Healy, J. (2010). *Who works in community services. A profile of Australian workforces in child protection, juvenile justice, disability services and general community services*. Adelaide: National Institute of Labour Studies, Flinders University.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, J., H. J. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. *Academy of management review*. 3(3), 546-562.
- Mokhtari, H., & Amel, H. (2017). *L'alignement Stratégique Des Systèmes D'information, Déterminant De La Performance Organisationnelle Des Entreprises Algériennes*. 2(1), 01-10.
- Moudoubah, L., El Yamami, A., Mansouri, K., & Qbadou, M. (2021). *Vers le Développement d'un Modèle d'Alignement Stratégique des SI des Entreprises Marocaines Basé sur le*

Modèle ROSS In International Conference on Research in Applied Mathematics and Computer Science. . 2021.

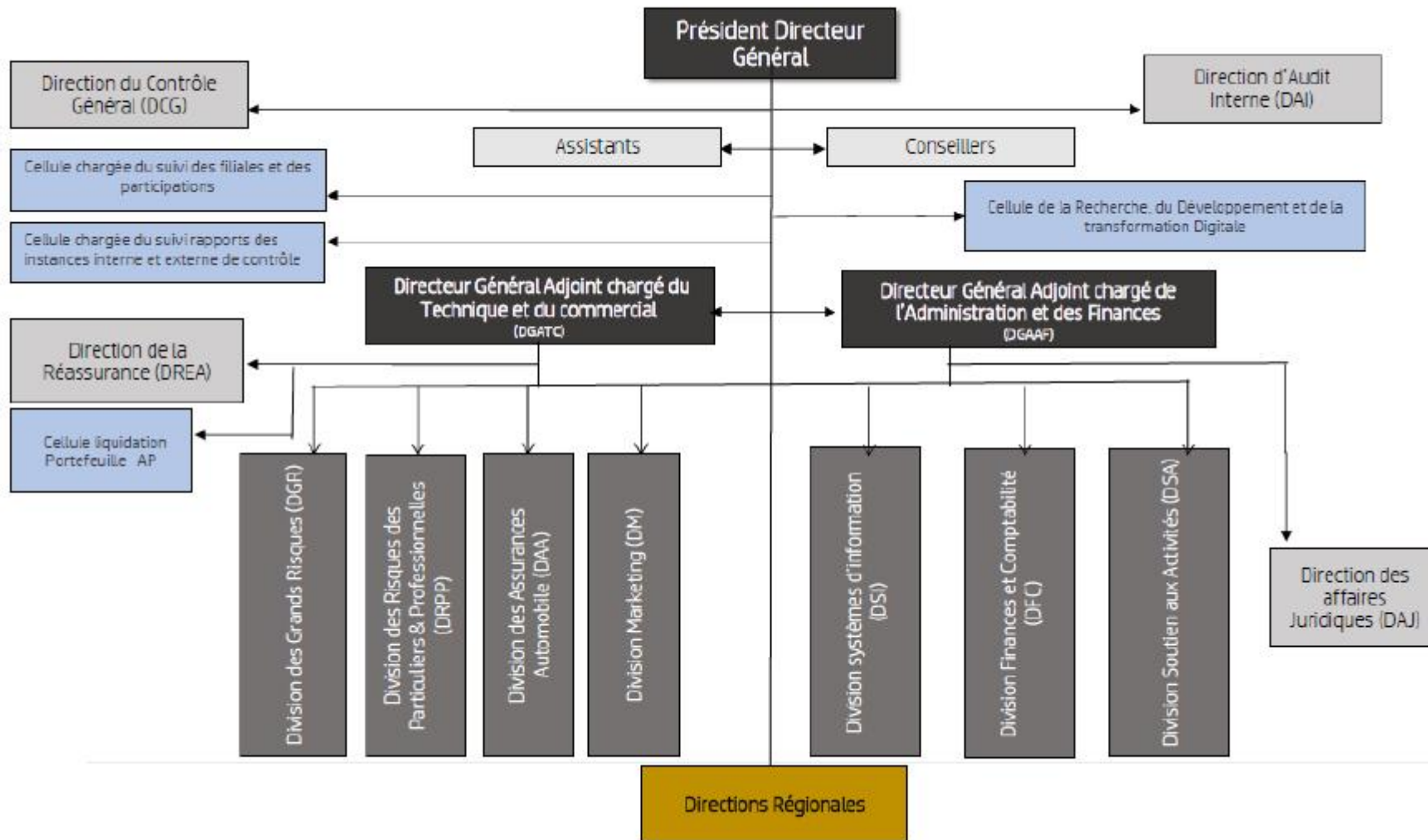
- Muthaura, M., & Kinyua, G. (2021). *Analysis of the Role of Technological Alignment on Organization Performance : A Perspective of Commercial Banks in Nyeri County, Kenya. International Journal of Innovative Research and Advanced Studies. 8(6), 9-14.*
- Regragui, Y., & Al Meriouh, Y. (2017). *Etude Exploratoire De L'impact Des Systèmes d'Information Sur La Performance À Partir D'une Approche Par Alignement : Cas Des Entreprises Marocaines. 13(31), 261. <https://doi.org/10.19044/esj.2017>*
- Reich, B. H., & Benbasat, J. (2000). *Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives. MIS quarterly. 81-113.*
- Reix, R. (1999). *Les technologies de l'information, facteurs de flexibilité ? 123, 111-119.*
- Robbins, S. P. (1987). *Organization theory : Structure, design, and applications . (2^e éd.). Prentice-Hall.*
- Ross, J. W. (2003). *Creating a Strategic IT Architecture Competency Learning ID Stages. MIS Quarterly Executive. 31-42.*
- Sabherwal, R., Sabherwal, S., Havakhor, T., & Steelman, Z. (2019). *How does strategic alignment affect firm performance ? The roles of information technology investment and environmental uncertainty. MIS quarterly. 43(2), 453-474.*
- Safaa, L. (2012). *Impact de la maturité de l'alignement entre l'orientation stratégique et les capacités dynamiques Internet sur la performance organisationnelle : Le cas du secteur hôtelier au Maroc. Thèse de doctorat, Université d'Angers.*
- Saldanha, T. J. V., Lee, D., & Mithas, S. (2020). *Aligning information technology and business : The differential effects of alignment during investment planning, delivery, and change. 31(4), 1260-1281.*

- Selen, W., & Ogulin, R. (2015). *Strategic alignment across a tourism business ecosystem. Athens Journal of Tourism. 2(3), 167-178.*
- Sharma, S., & Behl, R. (2023). *Strategic alignment of information technology in public and private organizations in India : A comparative study. 24(2), 335-352.*
- Silvius, G., & Schipper, R. (2016). *Exploring the relationship between sustainability and project success-conceptual model and expected relationships. International Journal of Information Systems and Project Management International Journal of Information Systems and Project Management. 4(3), 5-22.*
- Simon, H. A. (1960). *The new science of management decision. School of Commerce, Accounts, and Finance, New York University.*
- Sinnaiah, T., Adam, S., & Mahadi, B. (2023). *A strategic management process : The role of decision-making style and organisational performance. Journal of Work-Applied Management. 15(1), 37-50.*
- Sledgianowski, D., & Luftman, J. (2005). *IT-business strategic alignment maturity : A case study. Journal of Cases on Information Technology. 7(2), 102-120.*
- Tallon, P. P. (2014). *Do you see what I see ? The search for consensus among executives' perceptions of IT business value. European Journal of Information Systems. 23(3), 306-325.*
- Teece, D., Peteraf, M., & Peteraf. (2016). *Dynamic capabilities and organizational agility : Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. California management review. 58(4), 13-35.*
- Venkatraman, N. (1989). *The concept of fit in strategy research : Toward verbal and statistical correspondence. Academy of management review. 14(3), 423-444.*

- Wholey, J. S. (1996). *Formative and summative evaluation : Related issues in performance measurement. American Journal of Evaluation. 17(2).*
<https://doi.org/10.1177/109821409601700206>
- Wilson, R. N. (2013). *Reflecting telescope optics II: manufacture, testing, alignment, Modern Techniques. Springer Science & Business Media.*
- Woolfe, R. (1993). *The path to strategic alignment. Information Strategy-Pennsauken-. 9, 13-13.*
- Yoo, Y., Henfridsson, O., & EL HAFID, K. (2010). *Research commentary—The new organizing logic of digital innovation : An agenda for information systems research. 21(4), 724-735.*
- Zachman, J. A. (1987). *A framework for information systems architecture IBM systems journal. 26(3), 276.*
- Zachman, J. A. (2003). *The Framework for Enterprise Architecture, ZIFA report.*

ANNEXES

ANNEXE A : organigramme de la Direction Générale de la SAA



ANNEXE B : QUESTIONNAIRE

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de la préparation d'un master en management stratégique et systèmes d'information, nous menons une étude sur **l'impact de l'alignement stratégique des SI sur la performance organisationnelle**, en prenant le cas empirique de la Société Nationale d'assurances (SAA).

Pour contribuer à notre recherche, nous vous invitons à remplir le questionnaire ci-dessous en fournissant des réponses précises et objectives. **Veillez cocher la case correspondant le mieux à votre réponse.**

Vos retours seront une ressource précieuse pour notre étude et influenceront significativement nos résultats. Soyez assurés que toutes les données recueillies seront traitées de manière confidentielle et anonyme.

Nous vous remercions pour votre participation et nous nous engageons à vous communiquer les conclusions de notre recherche. Nous vous souhaitons une croissance continue et vous remercions de votre collaboration.

Yousra GOUCEM,

Alignement stratégique des SI:

L'alignement stratégique des systèmes d'information (SI) signifie que les systèmes informatiques et technologiques d'une organisation sont conçus et utilisés pour soutenir et renforcer les objectifs stratégiques de l'entreprise. Cela implique que les investissements dans les SI, et les projets technologiques sont en cohérence avec la vision, la mission et les priorités de l'organisation, contribuant ainsi directement à sa réussite globale.

Merci de nous avoir consacré de votre temps pour répondre à ce questionnaire

Pour rappel: Vos retours seront une ressource précieuse pour notre étude. Soyez assurés que toutes les données recueillies seront traitées de manière confidentielle et anonyme.

I. Identification

Q1 : votre sexe ?

- Femme
- Homme

Q2 : votre âge ?

- [20-30] ans
- [30-40] ans
- [40-50] ans
- Plus que 50 ans

Q3 : poste de travail ?

-

Q4 : votre diplôme ?

- Formation professionnelle
- Licence
- Ingéniorat/Master
- Magister
- Doctorat
- Autre :

Q5 : Nombre d'années d'expérience ?

- [Moins de 4ans]
- [5ans -10ans]
- [Plus de 10 ans]

Remarque : veuillez lire les définitions des concepts* ci-dessous.

Évaluation de l'alignement stratégique des IT		Tout a fait d'accord	d'accord	neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
Communications	1. Je comprends clairement les objectifs et les missions de mon département IT.					
	2. la communication entre l'équipes IT et les autres départements est flexible et adaptatif.					
	3. La liaison entre l'IT et les autres départements est efficace et facilite une bonne collaboration.					
Mesure de la Valeur IT	1. Les services IT (site, logiciel, solution informatique) soutiennent les objectifs de notre organisation.					
	2. Les niveaux de service IT répondent aux nos attentes.					
	3. Les efforts de l'IT sont reconnues et valorisées au sein de l'organisation.					
Partenariat	1. Les programmes IT sont souvent dirigés par les dirigeants de l'organisation (DG, DG adjoint ...)					
	2. Il existe un niveau élevé de confiance entre l'IT et les autres départements.					
	3. Il existe un niveau élevé de partenariat entre l'IT et les autres départements.					
Gouvernance IT	1. les départements IT soutiennent efficacement la stratégie de l'organisation.					

	2. Les décisions d'investissement IT (Ex: achat d'un logiciel) sont prises avec une compréhension claire de leur impact sur les objectifs de l'organisation.					
	3. La capacité de réaction IT est suffisante pour répondre aux besoins stratégiques changeants de l'organisation.					
Portée et Architecture*	1. La transparence de l'architecture IT* facilite la collaboration au sein de l'organisation.					
	2. Les normes et standards IT* sont en cohérence avec les besoins évolutifs de l'organisation.					
	3. L'IT démontre une flexibilité dans l'adaptation aux changements stratégiques.					
Compétences Humaines	1. Les processus de recrutement des talents IT sont en cohérence avec les besoins stratégiques de l'organisation.					
	2. Les professionnels IT possèdent une forte capacité à s'adapter aux nouvelles directives.					
	3. Il existe des opportunités régulières pour l'apprentissage et le développement des compétences IT.					

***Architecture IT:** La structure informatique comprenant: le matériel, les logiciels et les réseaux qui interagissent pour soutenir les activités et les objectifs de l'entreprise.

***Normes et standards IT:** Des règles et des lignes directrices que les entreprises suivent pour assurer la cohérence, la sécurité et la qualité dans leurs systèmes d'information.

Évaluation de la performance organisationnelle	Tout a fait d'accord	D'accord	neutre	Pas d'accord	Pas du tous d'accord
1. L'information circule efficacement au sein de notre organisation.					
2. Les employés ont accès à l'information dont ils ont besoin pour accomplir leurs tâches efficacement.					
3. Les problèmes liés à la circulation de l'information sont rares et résolus rapidement.					
4. Les interactions entre les différents services de notre organisation sont fréquentes et positives.					
5. Il existe une compréhension mutuelle et une confiance entre les différents services de notre organisation.					
6. Les conflits inter-services (au sein d'une département) sont rapidement identifiés et efficacement gérés.					
7. Notre organisation identifie rapidement les problèmes qui nécessitent une prise de décision.					
8. Les décisions sont prises en temps réel, permettant une réactivité adéquate face aux situations d'urgence.					
9. Les décisions prises dans notre organisation sont bien alignées avec nos objectifs.					
10. Notre organisation s'adapte rapidement et efficacement aux changements de l'environnement.					
11. Notre organisation est capable à adopter des nouvelles pratiques dans le domaine des assurances.					

ANNEXE C: sortie de spss

Fiabilité

Fiabilité globale:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,964	29

Communication

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,784	3

Mesure de valeur

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,753	3

Partenariat

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
----------------------	----------------------

,840	3
------	---

Portée et architecture

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,794	3

Gouvernance IT

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,872	3

Compétences humaines

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,555	3

Qualité de circulation de l'information

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,821	3

Relations entre les services

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,845	3

La rapidité de prise de décision

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,889	3

flexibilité

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,848	2

Alignement stratégique des SI

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,948	18

Performance organisationnelle

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,938	11

Tests non paramétrique

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		Qualité de la Circulation de l'Information	Relations entre les Services	La rapidité de prise de décisions
N		38	38	38
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,4649	3,5439	3,5175
	Ecart type	,95402	,83620	,97936
Différences les plus extrêmes	Absolue	,134	,163	,192
	Positif	,088	,163	,101
	Négatif	-,134	-,102	-,192
Statistiques de test		,134	,163	,192
Sig. asymptotique (bilatérale)		,085 ^c	,052 ^c	,089 ^c

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		Flexibilité de la structure	alignement stratégique	performance organisationnelle
N		38	38	38
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,7237	3,8187	3,5625
	Ecart type	,92778	,77892	,81815
Différences les plus extrêmes	Absolue	,249	,158	,123

	Positif	,146	,112	,058
	Négatif	-,249	-,158	-,123
Statistiques de test		,249	,158	,123
Sig. asymptotique (bilatérale)		,099 ^c	,718 ^c	,152 ^c

Fréquences

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
Je comprends clairement les objectifs et les missions de mon département IT.	76	0	4,08	,876
la communication entre l'équipes IT et les autres départements est flexible et adaptatif.	76	0	3,95	1,082
La liaison entre l'IT et les autres départements est efficace et facilite une bonne collaboration.	76	0	3,97	1,019
Les services IT (site, logiciel, solution informatique) soutiennent les objectifs de notre organisation.	76	0	4,05	1,106
Les niveaux de service IT répondent aux nos attentes.	76	0	3,84	,939
Les efforts de l'IT sont reconnues et valorisées au sein de l'organisation.	76	0	3,68	1,224
Les programmes IT sont souvent dirigés par les dirigeants de l'organisation	76	0	3,76	,992

(DG, DG adjoint ...)				
Il existe un niveau élevé de confiance entre l'IT et les autres départements.	76	0	3,87	1,011
Il existe un niveau élevé de partenariat entre l'IT et les autres départements.	76	0	3,95	,922
les départements IT soutiennent efficacement la stratégie de l'organisation.	76	0	4,26	,915
Les décisions d'investissement IT (Ex: achat d'un logiciel) sont prises avec une compréhension claire de leur impact sur les objectifs de l'organisation.	76	0	3,68	1,267
La capacité de réaction IT est suffisante pour répondre aux besoins stratégiques changeants de l'organisation.	76	0	3,61	1,212
La transparence de l'architecture IT* facilite la collaboration au sein de l'organisation.	76	0	3,82	1,174
Les normes et standards IT* sont en cohérence avec les besoins évolutifs de l'organisation.	76	0	3,50	1,026
L'IT démontre une flexibilité dans l'adaptation aux changements stratégiques.	76	0	3,68	1,110
Les processus de recrutement des talents IT sont en cohérence avec les besoins stratégiques de	76	0	3,29	1,220

l'organisation.				
Les professionnels IT possèdent une forte capacité à s'adapter aux nouvelles directives.	76	0	4,16	,849
Il existe des opportunités régulières pour l'apprentissage et le développement des compétences IT.	76	0	3,58	1,049

Statistiques

N

	Valide	Manquant	Moyenne	Ecart type
L'information circule efficacement au sein de notre organisation.	76	0	3,34	1,114
Les employés ont accès à l'information dont ils ont besoin pour accomplir leurs tâches efficacement.	76	0	3,76	1,018
Les problèmes liés à la circulation de l'information sont rares et résolus rapidement.	76	0	3,29	1,175
Les interactions entre les différents services de notre organisation sont fréquentes et positives.	76	0	3,55	,855
Il existe une compréhension mutuelle et une confiance entre les différents services de notre organisation.	76	0	3,63	,991
Les conflits inter-services (au sein d'un département) sont	76	0	3,45	,999

rapidement identifiés et efficacement gérés.				
Notre organisation identifie rapidement les problèmes qui nécessitent une prise de décision.	76	0	3,58	1,099
Les décisions sont prises en temps réel, permettant une réactivité adéquate face aux situations d'urgence.	76	0	3,53	1,172
Les décisions prises dans notre organisation sont bien alignées avec nos objectifs.	76	0	3,45	,944
Notre organisation s'adapte rapidement et efficacement aux changements de l'environnement.	76	0	3,45	1,100
Notre organisation est capable à adopter des nouvelles pratiques dans le domaine des assurances.	76	0	4,00	,864

Statistiques

N

	Valide	Manquant	Moyenne	Ecart type
Communications	76	0	4,0000	,83267
Mesure de la Valeur IT	76	0	3,8596	,89652
Partenariat	76	0	3,8596	,84899
Gouvernance IT	76	0	3,8509	,96055
Portée et Architecture	76	0	3,6667	,98583
Compétences Humaines	76	0	3,6754	,76395

Qualité de la Circulation de l'Information	76	0	3,4649	,94763
Relations entre les Services	76	0	3,5439	,83060
La rapidité de prise de décisions	76	0	3,5175	,97281
Flexibilité de la structure	76	0	3,7237	,92157
alignement stratégique	76	0	3,8187	,77371
performance organisationnelle	76	0	3,5625	,81267

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Compétences Humaines, Communications, Gouvernance, IT, Partenariat, Portée et Architecture, Mesure de la Valeur IT ^b		Introduire

a. Variable dépendante : performance organisationnelle

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,798 ^a	,637	,567	,53839

a. Prédicteurs : (Constante), Compétences Humaines, Communications, Gouvernance IT, Partenariat, Portée et Architecture, Mesure de la Valeur IT

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	15,781	6	2,630	9,074	,000 ^b
	de Student	8,986	31	,290		
	Total	24,766	37			

a. Variable dépendante : performance organisationnelle

b. Prédicteurs : (Constante), Compétences Humaines, Communications, Gouvernance IT, Partenariat, Portée et Architecture, Mesure de la Valeur IT

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	
		B	Erreur standard	Bêta	t
1	(Constante)	,339	,511		,664
	Communications	,276	,187	,283	1,477
	Mesure de la Valeur IT	-,118	,205	-,130	-,575
	Partenariat	,018	,206	,018	,085
	Gouvernance IT	,191	,212	,226	,901
	Portée et Architecture	,204	,184	,248	1,112
	Compétences Humaines	,278	,215	,262	1,294

Coefficients^a

Modèle		Sig.
1	(Constante)	,512
	Communications	,150
	Mesure de la Valeur IT	,570
	Partenariat	,933
	Gouvernance IT	,374
	Portée et Architecture	,275
	Compétences Humaines	,205

a. Variable dépendante : performance organisationnelle

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	alignement stratégique ^b		. Introduire

a. Variable dépendante : performance organisationnelle

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,779 ^a	,607	,596	,51998

a. Prédicteurs : (Constante), aligement stratégique

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	15,033	1	15,033	55,600	,000 ^b
	de Student	9,734	36	,270		
	Total	24,766	37			

a. Variable dépendante : performance organisationnelle

b. Prédicteurs : (Constante), aligement stratégique

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	
		B	Erreur standard	Bêta	t
1	(Constante)	,438	,427		1,024
	aligement stratégique	,818	,110	,779	7,457

Coefficients^a

Modèle		Sig.
1	(Constante)	,313
	aligement stratégique	,000

a. Variable dépendante : performance organisationnelle

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Communications b		Introduire

a. Variable dépendante : performance organisationnelle

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,661 ^a	,437	,422	,62227

a. Prédicteurs : (Constante), Communications

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,827	1	10,827	27,960	,000 ^b
	de Student	13,940	36	,387		
	Total	24,766	37			

a. Variable dépendante : performance organisationnelle

b. Prédicteurs : (Constante), Communications

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,981	,498		1,969	,057
	Communications	,645	,122	,661	5,288	,000

a. Variable dépendante : performance organisationnelle

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Mesure de la Valeur IT ^b		Introduire

a. Variable dépendante : performance organisationnelle

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,641 ^a	,411	,395	,63660

a. Prédicteurs : (Constante), Mesure de la Valeur IT

ANOVA^a

Modèle	Somme des	ddl	Carré moyen	F	Sig.
--------	-----------	-----	-------------	---	------

carrés

1	Régression	10,177	1	10,177	25,112	,000 ^b
	de Student	14,590	36	,405		
	Total	24,766	37			

a. Variable dépendante : performance organisationnelle

b. Prédicteurs : (Constante), Mesure de la Valeur IT

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	
		B	Erreur standard	Bêta	t
1	(Constante)	1,320	,459		2,873
	Mesure de la Valeur IT	,581	,116	,641	5,011

Coefficients^a

Modèle		Sig.
1	(Constante)	,007
	Mesure de la Valeur IT	,000

a. Variable dépendante : performance organisationnelle

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Partenariat ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : performance organisationnelle

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,658 ^a	,433	,417	,62449

a. Prédicteurs : (Constante), Partenariat

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,727	1	10,727	27,507	,000 ^b
	de Student	14,039	36	,390		
	Total	24,766	37			

a. Variable dépendante : performance organisationnelle

b. Prédicteurs : (Constante), Partenariat

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,131	,475		2,383	,023
	Partenariat	,630	,120	,658	5,245	,000

a. Variable dépendante : performance organisationnelle

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Gouvernance IT ^b		Introduire

a. Variable dépendante : performance organisationnelle

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,718 ^a	,516	,502	,57724

a. Prédicteurs : (Constante), Gouvernance IT

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,771	1	12,771	38,329	,000 ^b
	de Student	11,995	36	,333		

Total	24,766	37
-------	--------	----

a. Variable dépendante : performance organisationnelle

b. Prédicteurs : (Constante), Gouvernance IT

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,223	,389		3,141	,003
	Gouvernance IT	,608	,098	,718	6,191	,000

a. Variable dépendante : performance organisationnelle

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Portée et Architecture ^b		Introduire

a. Variable dépendante : performance organisationnelle

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard
--------	---	--------	---------------	-----------------

de l'estimation

1	,736 ^a	,542	,530	,56112
---	-------------------	------	------	--------

a. Prédicteurs : (Constante), Portée et Architecture

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,432	1	13,432	42,661	,000 ^b
	de Student	11,335	36	,315		
	Total	24,766	37			

a. Variable dépendante : performance organisationnelle

b. Prédicteurs : (Constante), Portée et Architecture

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	
		B	Erreur standard	Bêta	t
1	(Constante)	1,337	,353		3,789
	Portée et Architecture	,607	,093	,736	6,532

Coefficients^a

Modèle		Sig.
1	(Constante)	,001
	Portée et Architecture	,000

a. Variable dépendante : performance organisationnelle

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Compétences Humaines ^b		Introduire

a. Variable dépendante : performance organisationnelle

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,677 ^a	,458	,443	,61060

a. Prédicteurs : (Constante), Compétences Humaines

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,344	1	11,344	30,427	,000 ^b
	de Student	13,422	36	,373		
	Total	24,766	37			

a. Variable dépendante : performance organisationnelle

b. Prédicteurs : (Constante), Compétences Humaines

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	
		B	Erreur standard	Bêta	t
1	(Constante)	,916	,490		1,871
	Compétences Humaines	,720	,131	,677	5,516

Coefficients^a

Modèle		Sig.
1	(Constante)	,070
	Compétences Humaines	,000

a. Variable dépendante : performance organisationnelle