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
القليعة

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDE

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master professionnel en

« Management Stratégique et Systèmes d'Information »

L'impact de la culture organisationnelle sur l'alignement stratégique des systèmes d'information

Cas : AGRO SIM

Élaboré par :

BOUMOUSSA Kaouthar

ALLOUANI Mounia

Encadré par :

Pr. ZEROUTI Messaoud

Année universitaire 2025/2026

RÉSUMÉ

Cette étude analyse l'impact de la culture organisationnelle sur l'alignement stratégique des systèmes d'information (SI) au sien de l'entreprise AGRO SIM. En s'appuyant sur le modèle de Denison (1990) pour la culture organisationnelle et sur le modèle de maturité SAMM de Luftman pour l'alignement stratégique, l'objectif est de comprendre comment les différentes dimensions culturelles influencent la cohérence de l'alignement stratégique des systèmes d'information.

Une approche quantitative a été adoptée, basée sur un questionnaire administré auprès de l'ensemble des employés d'AGRO SIM (50 personnes), dont 38 questionnaires ont été retenus pour l'analyse. Les données recueillies ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS, en mobilisant des méthodes de régression linéaire.

Les résultats obtenus montrent que la culture organisationnelle constitue un facteur déterminant de l'alignement stratégique des systèmes d'information. Plus précisément, les dimensions de la cohérence, de l'adaptabilité et de la mission présentent un effet positif et significatif, tandis que la participation des employés n'a pas eu d'impact significatif sur l'alignement stratégique des systèmes d'information.

Mots clés : Culture organisationnelle, Alignement stratégique, Systèmes d'information, le modèle de Denison, le modèle de de maturité SAM de Luftman.

ABSTRACT

This study examines the impact of organizational culture on the strategic alignment of information systems (IS) within AGRO SIM. Based on Denison's (1990) model of organizational culture and Luftman's SAM Maturity model for the strategic alignment, the research aims to understand how cultural dimensions influence the coherence between business strategy and information systems.

A quantitative approach was adopted using a questionnaire administered to a sample of 50 employees, of which 38 questionnaires were retained for analysis. The collected data were analyzed using SPSS software, applying multiple linear regression techniques.

The results indicate that organizational culture is a key determinant of strategic alignment. Specifically, the dimensions of consistency, adaptability, and mission show a positive and significant effect, while employee participation does not present a significant impact in this context.

Keywords: Organizational Culture, Strategic Alignment, Information Systems, Denison model, Luftman's SAM Maturity model.

ملخص

تهدف هذه الدراسة الى تحليل و معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على التوافق الاستراتيجي لنظم المعلومات داخل مؤسسة AGRO SIM وقد تم الاعتماد على نموذج Denison(1990)للثقافة التنظيمية، ونموذج النضج SAM ل Luftman ، بهدف فهم كيفية تأثير الأبعاد المختلفة للثقافة التنظيمية على مدى انسجام استراتيجية المؤسسة مع نظام المعلومات الخاص بها.

تم اعتماد منهج كمي في هذه الدراسة، من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من 50 موظفًا حيث تم استرجاع 38استبياناً صالحاً. وقد تم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامجSPSS ، بالاعتماد على أساليب الانحدار الخطي.

أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية تُعد عاملًا حاسمًا في تحقيق التوافق الاستراتيجي لنظم المعلومات. وبشكل أكثر تحديدًا، تبين أن أبعاد التماسك، والقدرة على التكيف، والرسالة لها تأثير إيجابي ودال إحصائيًا، في حين أن بعد مشاركة الموظفين لم يُظهر تأثيرًا ذا دلالة إحصائية في السياق المدروس.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، التوافق الاستراتيجي، نظم المعلومات، نموذجDenison ،نموذج النضج SAM ل Luftman.

REMERCIEMENT

Il nous est particulièrement difficile de trouver les mots justes pour exprimer notre reconnaissance envers toutes les personnes ayant contribué, de près ou de loin, à l'aboutissement de ce travail.

Avant tout, nous rendons grâce à Dieu Tout-Puissant pour nous avoir donné la force, la patience et la volonté nécessaires afin de mener ce travail à son terme.

Nous adressons ensuite nos sincères remerciements aux membres du jury pour l'intérêt porté à ce travail, pour leurs lectures attentives et pour les discussions qui viendront enrichir cette réflexion.

Nous tenons également à exprimer notre profonde reconnaissance à notre encadrant Pr. ZEROUTI Messaoud pour son accompagnement, sa disponibilité, ses conseils précieux et son soutien constant tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Nous exprimons également notre profonde gratitude à notre ENSM, pour la qualité de la formation dispensée ainsi que pour l'environnement académique favorable à l'apprentissage et à la recherche.

Nos sincères remerciements s'adressent également à Monsieur le Directeur de l'école ainsi qu'à l'ensemble du corps professoral pour la qualité de leur encadrement et les connaissances transmises tout au long de notre cursus universitaire.

Nos remerciements s'adressent aussi aux responsables et au personnel de l'organisme d'accueil pour leur accueil chaleureux, leur collaboration et les informations fournies, qui ont été essentielles à la réalisation de notre étude sur le terrain.

Nous exprimons une profonde gratitude à nos parents, sans qui nous ne serions, sans qui nous ne pourrions, sans qui nous ne saurions. Leur détermination sans faille, leurs sacrifices et leur dévouement à surmonter les obstacles seront toujours pour nous des sources d'inspiration, de respect, d'humilité et de profonde reconnaissance.

Nous remercions également nos frères et sœurs pour leur soutien moral et leur présence à nos côtés tout au long de ce parcours.

Enfin, ces pages n'auraient jamais vu le jour sans le soutien de nos proches. Nous remercions nos amis pour leurs encouragements et leur présence bienveillante dans les moments de doute comme dans les instants de joie.

À toutes celles et ceux qui, d'une manière ou d'une autre, ont croisé notre chemin durant ces années d'études, merci !

Table des matières

RÉSUMÉ I
REMERCIEMENT IV
LISTE DE FIGURES VIII
LISTE DES TABLEAUX IX
LISTE DES ABRÉVIATIONS X
INTRODUCTION GENERALE XI
1. Objectifs de la recherche XII
2. Problématique de recherche XIII
3. Hypothèses de recherche XIII
4. Méthode et données XIV
5. Modèle théorique de recherche XV
6. Plan de travail XV
Section 01: REVUE DE LITTÉRATURE ..... - 2 -
1. Les valeurs organisationnelles comme socle de l'alignement ..... - 2 -
2. La résistance au changement : un obstacle culturel majeur ..... - 3 -
3. Le leadership et la gouvernance comme vecteurs culturels de l'alignement ..... - 3 -
4. La communication et le partage de connaissances ..... - 4 -
5. La culture digitale comme facteur émergent d'alignement ..... - 4 -
6. Le champ de l'exploitation des études antérieures ..... - 6 -
Section 02: Cadre Conceptuel de la Culture Organisationnelle ..... - 7 -
1. Émergence de la notion de culture organisationnelle ..... - 7 -
.2 Définition du concept de culture organisationnelle ..... - 9 -
3. Les niveaux de la culture organisationnelle selon schien (1989) ..... - 12 -
4. Les facteurs constitutifs de la culture organisationnelle ..... - 13 -
5. Les dimensions de la Culture d'entreprise ..... - 16 -
6. Les Déterminants De la Culture Organisationnelle ..... - 18 -
7. Typologie de la culture organisationnelle ..... - 20 -
Section 03 : Cadre conceptuel de L'alignement stratégique des SI ..... - 22 -
1. Le système d'information ..... - 22 -
2. La stratégie d'Entreprise ..... - 25 -
3. L'alignement stratégique des systèmes d'information ..... - 27 -
4. Processus d'alignement du système d'information ..... - 39 -
5. Démarche d'alignement stratégique du système d'information ..... - 40 -

7. La relation entre culture organisationnelle et alignement stratégique des SI .....- 42 -
CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE et ORGANISATIONNEL.....- 44 -
Section 01 : Cadre méthodologique.....- 45 -
1. Justification du choix du thème .....- 45 -
2. Justification du choix de l'organisme .....- 46 -
3. Approche épistémologique.....- 47 -
4. Approche méthodologique .....- 48 -
5. Méthodes et instruments de collecte de données.....- 48 -
6. Échantillon et modalité pratique de l'enquête.....- 51 -
7. Méthode de traitement et d'analyse des données.....- 53 -
Section 02: Contexte organisationnel .....- 54 -
1. Présentation générale du groupe SIM.....- 54 -
3. Objectifs et Missions d'AGRO SIM .....- 56 -
4. Organisation interne et fonctionnement général .....- 57 -
5. Structure et flux de communication au sein d'AGRO SIM .....- 58 -
6. Rôle du système d'information dans AGRO SIM .....- 60 -
CHAPITRE 03 : RESULTAT ET DISCUSSION .....- 61 -
Section 01: Présentation des résultats .....- 62 -
1. Analyse descriptive de l'échantillon.....- 62 -
1. Analyse descriptive univariée .....- 65 -
2. Tests préliminaires .....- 72 -
3. Tests des hypothèses .....- 78 -
Section 02: Discussion des résultats .....- 84 -
1. Synthèse des résultats des hypothèses et analyse des impacts .....- 84 -
2. Comparaison de nos résultats avec ceux retenus dans la revue de littérature .....- 87 -
3. Les limites de la recherche.....- 89 -
4. Les perspectives de recherche.....- 89 -
CONCLUSION GENERALE.....- 91 -
1. Les contributions de la recherche.....- 93 -
1.1. Contributions théoriques.....- 93 -
1.2. Contributions pratiques (managériales) .....- 93 -
2. Recommandations .....- 94 -
BIBLIOGRAPHIE.....- 95 -
ANNEXES.....- 101 -

Annexe A : QUESTIONNAIRE (FR)..... - 102 -
Annexe B : QUESTIONNAIRE (AR) ..... - 110 -
Annexe C : Profil des répondants ..... - 114 -
Annexe D : Tableaux des analyses préliminaires..... - 116 -
Annexe E : Tableaux des régression linéaire simple..... - 120 -
Annexe F :Tableau de régression linéaire multiple ..... - 125 -
Annexe G : l'organigramme de l'entreprise..... - 127 -

LISTE DE FIGURES

Figure 1 : les niveaux de culture ..... - 12 -
Figure 2 : Les composants de la culture organisationnelle de l'entreprise. ..... - 14 -
Figure 3 : Le modèle de culture organisationnelle de Denison ..... - 16 -
Figure 4 : les déterminants de la Culture Organisationnelle. ..... - 18 -
Figure 5 : Typologie de Harrison & Stokes (1992) ..... - 21 -
Figure 6 : Le modèle stratégie alignement Model (SAM) ..... - 32 -
Figure 7 : Échelle maturité de l'alignement stratégique ..... - 39 -
Figure 8 : Structure de la communication au sein d'AGRO SIM ..... - 59 -
Figure 9 : La répartition des interrogés selon le genre ..... - 62 -
Figure 10 : Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'âge ..... - 63 -
Figure 11 : Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le poste de travail - 63 -
Figure 12 : Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le grade ..... - 64 -
Figure 13 : Représentation graphique de la répartition selon l'expérience professionnelle ..... - 65 -
Figure 14 : l'organigramme de l'entreprise Agrosim ..... - 128 -

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Liste Des Études Antérieur ..... - 5 -
Tableau 2 : Définitions alternatives du système d'information ..... - 23 -
Tableau 3 : Le modèle SAM de Luftman ..... - 36 -
Tableau 4 : les 10 questions par rapport aux 4 dimensions de la culture organisationnelle ..... - 49 -
Tableau 5 : les 19 questions par rapport aux 6 composants de l'alignement stratégique ..... - 50 -
Tableau 6 : Échelle de LIKERT ..... - 51 -
Tableau 7 : Résultats pour la dimension "participation" ..... - 65 -
Tableau 8 : Résultats pour la dimension "Cohérence" ..... - 66 -
Tableau 9 : Résultats pour la dimension "Adaptabilité" ..... - 67 -
Tableau 10 : Résultats pour la dimension "Mission" ..... - 67 -
Tableau 11 : Résultats pour la dimension "Communication" ..... - 68 -
Tableau 12 : Résultats pour la dimension "Mesure de la valeur IT" ..... - 69 -
Tableau 13 : Résultats pour la dimension "Partenariat" ..... - 69 -
Tableau 14 : Résultats pour la dimension "Gouvernance IT" ..... - 70 -
Tableau 15 : Résultats pour la dimension "Infrastructure et Architecture IT" ..... - 70 -
Tableau 16 : Résultats pour la dimension "Les compétences" ..... - 71 -
Tableau 17 : Analyse de distribution normale ..... - 73 -
Tableau 18 : Analyse de distribution normale ..... - 73 -
Tableau 19 : Statistiques de fiabilités ..... - 74 -
Tableau 20 : Test de multicolinéarité ..... - 76 -
Tableau 21 : Corrélation de Spearman pour « culture organisationnelle » ..... - 76 -
Tableau 22: Corrélation de Spearman pour « culture organisationnelle » ..... - 77 -
Tableau 23: Résultats de la régression linéaire simple pour la première hypothèse ..... - 78 -
Tableau 24: Résultats de la régression linéaire simple pour la deuxième hypothèse ..... - 79 -
Tableau 25: Résultats de la régression linéaire simple pour la troisième hypothèse ..... - 80 -
Tableau 26: Résultats de la régression linéaire simple pour la quatrième hypothèse ..... - 81 -
Tableau 27 : Résultats de la régression linéaire multiple pour l'hypothèse principale ..... - 82 -
Tableau 28: Synthèse des résultats des tests d'hypothèses (N = 38) ..... - 84 -
Tableau 29: Comparaison de nos résultats avec les travaux antérieurs ..... - 87 -
Tableau 30 : Profil des répondants ..... - 115 -
Tableau 31: Tests de normalité ..... - 117 -
Tableau 32: La quasi-normalité ..... - 117 -
Tableau 33: Multi-colinéarité (Tolérance + VIF) ..... - 117 -
Tableau 34: Corrélation de Spearman pour la culture organisationnelle ..... - 118 -
Tableau 35: Corrélation de Spearman pour l'alignement stratégique de SI ..... - 119 -
Tableau 36: Régression linéaire simple - H1 ..... - 121 -
Tableau 37: Régression linéaire simple - H2 ..... - 122 -
Tableau 38: Régression linéaire simple - H3 ..... - 123 -
Tableau 39: Régression linéaire simple - H4 ..... - 124 -
Tableau 40: Régression linéaire multiple - HG (hypothèse générale) ..... - 126 -

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AGRO SIM: Filiale agroalimentaire du Groupe

AS: Alignement stratégique

CO: Culture organisationnelle

DAF: Direction Administrative et Financière

DAS: Domaine d'Activité Stratégique

ERP: Enterprise Resource Planning

HACCP: Hazard Analysis Critical Control Point

ISO: Organisation Internationale de Normalisation

RH: Ressources Humaines

SAM: Strategic Alignment Model

SARL: Société à Responsabilité Limitée

SI : Système d'information

SIM: Semoulerie Industrielle de la Mitidja

SIS: Systèmes d'Information Stratégique

SPA: Société Par Actions

SPSS : Statistical package for the social sciences

TI: Technologies de l'Information

TIC: Technologies de l'Information et de la Communication

VIF : Variance Inflation Factor

INTRODUCTION GENERALE

Dans un contexte marqué par la mondialisation, la digitalisation croissante et l'intensification de la concurrence, les organisations sont appelées à s'adapter continuellement afin d'améliorer leur performance et d'assurer leur pérennité. Dans cette dynamique, les systèmes d'information (SI) occupent une place de plus en plus stratégique au sein des entreprises.

En effet, le système d'information ne se limite plus à un simple outil de traitement de l'information, mais constitue un véritable levier de pilotage et de coordination des activités organisationnelles. Il contribue à améliorer l'efficacité opérationnelle, à faciliter la communication interne et à soutenir la prise de décision.

Cependant, la performance du système d'information repose en grande partie sur son alignement stratégique (AS), c'est-à-dire sur sa capacité à être cohérent avec les orientations globales et les besoins de l'organisation. Un manque d'alignement peut engendrer des dysfonctionnements, une mauvaise utilisation des ressources et une perte d'efficacité.

Par ailleurs, la culture organisationnelle (CO), définie comme l'ensemble des valeurs, normes, croyances et pratiques partagées au sein de l'organisation, joue un rôle déterminant dans la manière dont les systèmes d'information sont perçus, adoptés et utilisés. Elle influence les comportements des acteurs, les modes de communication, ainsi que leur degré d'adhésion aux changements technologiques.

Ainsi, l'étude de l'impact de la culture organisationnelle sur l'alignement stratégique des systèmes d'information apparaît comme un enjeu majeur. Ce mémoire s'inscrit dans cette perspective et vise à analyser cette relation au sein d'un contexte organisationnel réel.

1. Objectifs de la recherche

La présente étude a pour objectif principal d'analyser l'impact de la culture organisationnelle sur l'alignement stratégique des systèmes d'information au sein d'AGRO SIM. À cela s'ajoutent des objectifs secondaires, consistant notamment à :

- Identifier les principales caractéristiques de la culture organisationnelle au sein de la société AGRO SIM ;
- Évaluer le niveau d'alignement stratégique des systèmes d'information ;

- Examiner l'effet des différentes dimensions culturelles (participation, cohérence, adaptabilité, mission) sur cet alignement ;
- Mettre en évidence les liens existants entre culture organisationnelle et alignement stratégique du SI.
- Proposer des recommandations visant à améliorer cet alignement.

2. Problématique de recherche

Malgré les investissements importants consentis par les entreprises dans les SI, de nombreux projets échouent ou n'atteignent pas les résultats escomptés en raison d'un manque d'alignement entre le SI et la stratégie globale. Plusieurs recherches soulignent que les facteurs organisationnels, et notamment la culture organisationnelle, jouent un rôle déterminant dans cet alignement.

Dès lors, la problématique centrale de cette recherche peut être formulée comme suit :

Quel est l'impact de la culture organisationnelle sur l'alignement stratégique du système d'information au sein d'AGRO SIM ?

Cette problématique peut être déclinée en questions secondaires :

- Quel est l'impact de la participation des employés à la prise de décision sur l'alignement stratégique des systèmes d'information ?
- Quel est l'impact de la cohérence organisationnelle sur l'alignement stratégique des systèmes d'information ?
- Quel est l'impact de l'adaptabilité organisationnelle sur l'alignement stratégique des systèmes d'information ?
- Quel est l'impact de la mission organisationnelle sur l'alignement stratégique des systèmes d'information ?

3. Hypothèses de recherche

En vue de traiter la problématique posée, les hypothèses suivantes sont proposées :

Hypothèse générale : La culture organisationnelle exerce un impact positif et significatif sur l'alignement stratégique des systèmes d'information au sein d'AGRO SIM.

Hypothèses spécifiques

- **H1 :** La participation des employés à la prise de a un effet positif et significatif sur l'alignement stratégique des systèmes d'information.
- **H2 :** La cohérence organisationnelle a un effet positif et significatif sur l'alignement stratégique des systèmes d'information.
- **H3 :** L'adaptabilité organisationnelle a un effet positif et significatif sur l'alignement stratégique des systèmes d'information.
- **H4 :** La mission organisationnelle a un effet positif et significatif sur l'alignement stratégique des systèmes d'information.

4. Méthode et données

Cette recherche s'inscrit dans une démarche positiviste, adoptant une approche déductive à visée explicative. Elle repose sur une méthode quantitative.

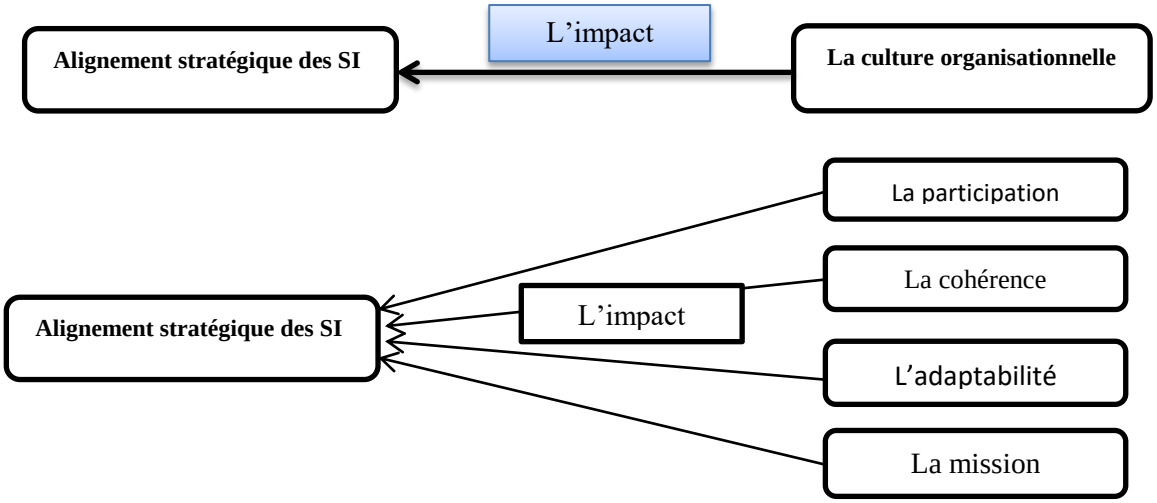
Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire structuré administré auprès de l'ensemble des employés d'AGRO SIM (50 personnes), dont 38 questionnaires ont été retenus pour l'analyse. La méthode d'échantillonnage adoptée est une méthode probabiliste exhaustive, dans la mesure où l'ensemble de la population accessible a été sollicité afin de garantir une meilleure représentativité des résultats.

Analyse des données a été réalisée à l'aide d'un logiciel SPSS v26, en mobilisant des techniques statistiques comme la régression linéaire simple et multiple afin de tester les hypothèses de recherche.

5. Modèle théorique de recherche

Afin de mieux illustrer les relations entre les variables de l'étude et les hypothèses formulées, le modèle théorique de recherche est présenté ci-dessous.

Figure 1 : Modèle théorique de recherche



Source : Élaboré par nous-mêmes

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 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 culture organisationnelle. Le deuxième chapitre présente la méthodologie de recherche, les outils de collecte de données, notamment le questionnaire, et le contexte organisationnelle d'AGRO SIM. Et le troisième chapitre présente les résultats obtenus et la discussion de ces résultats.

CHAPITRE 1 : CADRE THÉORIQUE

Dans un contexte marqué par l'accélération des transformations numériques, Les systèmes d'information représentent un levier stratégique majeur permettant d'améliorer la performance et de renforcer la compétitivité des organisations.Toutefois, leur efficacité dépend de leur degré d'alignement avec la stratégie globale de l'entreprise, connu sous le concept d'alignement stratégique des systèmes d'information.

Par ailleurs, la culture organisationnelle représente un facteur déterminant dans la réussite de cet alignement, en influençant les comportements des acteurs ainsi que les modalités d'adoption et d'utilisation des systèmes d'information.

Ce chapitre vise à présenter les principales contributions théoriques et empiriques relatives aux variables de l'étude. Il est structuré en trois axes : une revue des études antérieures, une présentation de la culture organisationnelle, et une analyse de l'alignement stratégique des systèmes d'information.

Section 01: REVUE DE LITTÉRATURE

L'environnement actuel des entreprises est caractérisé par une hyper-compétitivité, dans ce contexte le SI ne peut plus être relégué au rang d'infrastructure de soutien ; il s'impose comme l'orchestration stratégique indispensable à la performance. Pourtant, l'alignement de ce système avec la vision d'affaires reste précaire. Si les dimensions techniques sont souvent maîtrisées, la culture organisationnelle, cette force silencieuse, agit comme pivot de l'alignement, capable de catalyser une mutation ou de paralyser toute velléité de changement.

Le but de cette section est d'analyser la littérature existante relative au rôle de la culture organisationnelle dans l'alignement stratégique des systèmes d'information, en mettant en évidence les principaux facteurs culturels tels que les valeurs organisationnelles, la résistance au changement, le leadership, la communication et la culture digitale.

1. Les valeurs organisationnelles comme socle de l'alignement

Les valeurs organisationnelles constituent la dimension la plus profonde de la culture et celle qui exerce l'influence la plus durable sur l'alignement stratégique. La littérature distingue notamment deux orientations axiologiques déterminantes.

La culture de collaboration. (Reich & Benbasat, 2000) ont démontré que le partage de connaissances et de stratégies entre les responsables TI et les dirigeants métiers est « un excellent vecteur de l'alignement ». Dans un contexte où ce partage est institutionnalisé (réunions transverses, tableaux de bord partagés, langage commun) la communication entre les deux fonctions devient fréquente et régulière, ce qui se traduit par un niveau d'alignement significativement plus élevé.

La culture d'innovation. (Martínez-Caro et al., 2020) Ont établi une corrélation positive entre la culture digitale d'une organisation, la valeur des technologies numériques adoptées et le degré de digitalisation des processus. Les organisations qui valorisent l'expérimentation et la prise de risque maîtrisée sont mieux disposées à adopter des systèmes d'information innovants, créant ainsi les conditions d'un alignement proactif plutôt que réactif.

2. La résistance au changement : un obstacle culturel majeur

La résistance au changement constitue l'une des manifestations les plus documentées de l'impact de la culture sur l'alignement. Les travaux de Balthazard, Cooke et Potter (Balthazard, 2006)précisent que les normes culturelles constructives (clarté des rôles, satisfaction au travail, conformité comportementale) sont positivement corrélées aux résultats individuels. À l'inverse, une culture défensive ou passive-agressive amplifie les conflits entre équipes TI et métiers, entravant l'alignement.

Dans la même veine, (Fimbel, 2007) insiste sur la nécessité d'un « établissement préalable de conditions culturelles » avant tout projet d'alignement stratégique.

(Ben Dahhane, 2023) souligne que toutes les décisions liées à la transformation digitale doivent être cohérentes avec les orientations stratégiques globales et les spécificités sectorielles, afin d'améliorer l'efficience des technologies adoptées et de répondre aux attentes des parties prenantes.

3. Le leadership et la gouvernance comme vecteurs culturels de l'alignement

La culture organisationnelle se diffuse et se reproduit en grande partie par l'intermédiaire des comportements du leadership. Plusieurs recherches convergent sur ce point.

(Broadbent, 2005) Identifient parmi les facteurs organisationnels contribuant à une stratégie SI bien alignée : « un directeur des systèmes d'information qui passe du temps avec ses collègues d'affaires, une équipe de direction qui développe des attentes informées pour une entreprise envers les besoins TI, une gouvernance des systèmes d'information claire et appropriée ».

Dans le contexte des organisations publiques marocaines, (Ben Dahhane, 2023) confirment, à partir de leur étude de cas sur la CNSS, que la synergie entre responsables TI et dirigeants métiers est « indispensable pour garantir la capacité des organisations à réussir leur chantier de transformation digitale ». La création d'un pôle dédié à la transformation digitale dans l'organigramme de la CNSS en 2022 illustre la traduction structurelle de valeurs organisationnelles favorables à l'alignement.

4. La communication et le partage de connaissances

La qualité des canaux de communication entre acteurs TI et acteurs métiers constitue un facteur culturel déterminant de l'alignement. (Reich & Benbasat, 2000) distinguent deux dimensions complémentaires :

L'alignement intellectuel, qui correspond à la qualité formelle des plans TI et des plans d'affaires et à leur cohérence.

L'alignement social, qui désigne le degré de compréhension mutuelle et de partage de vision entre les responsables TI et les cadres métiers. Cet alignement social précède et conditionne l'alignement intellectuel.

La culture organisationnelle influence directement cet alignement social en déterminant la fréquence et la qualité des interactions entre les deux communautés. Une culture organisationnelle fragmentée où les équipes TI et métiers évoluent dans des sous-cultures étanches — est associée à des niveaux d'alignement significativement inférieurs (Chan, 2007).

5. La culture digitale comme facteur émergent d'alignement

La montée en puissance de la transformation digitale a fait émerger un nouveau construit : la culture digitale, définie comme la disposition organisationnelle à adopter, valoriser et exploiter les technologies numériques de manière cohérente avec la stratégie. (Ben Dahhane, 2023)la conceptualisent à travers quatre dimensions : la collaboration inter-

fonctionnelle sur les initiatives d'innovation, l'orientation vers les changements technologiques, la naturalisation du changement comme processus organisationnel, et le partage de la stratégie numérique avec l'ensemble du personnel.

Les résultats de leur étude quantitative à la CNSS sont particulièrement probants : la culture digitale explique une part significativement plus importante de la variance de la transformation digitale que l'alignement stratégique lui-même (β=0,559 pour la culture digitale vs β=0,287 pour l'alignement stratégique). Ce résultat confirme l'hypothèse selon laquelle la culture constitue une condition préalable (et non seulement accompagnatrice) de l'alignement. (Ben Dahhane, 2023)

Tableau 1 : Liste Des Études Antérieur

Titre de l'étude	**Auteurs**	**Principales variables retenues**
Article sur L'impact de l'alignement stratégique des systèmes d'information sur les organisations (BENHAMMOU. Y . & al., 2024)	BENHAMMOU Yassine ERRACHIDI Adil KOHLY Dalal	• Alignement stratégique (modèle SAM) ; • Stratégie d'affaires ; • Infrastructure TI ; • Performance organisationnelle
Impact des TIC sur la culture organisationnelle de l'entreprise (Fallaq & Boudjeto, 2023)	Ali Fallaq & Hakim Boudjeto	• TIC (logiciels, matériels, réseaux) ; • Culture du temps ; • Comportement organisationnel ; • Culture de l'innovation
Impact de l'alignement stratégique et de la culture digitale sur la transformation digitale (Ben Dahhane, 2023)	Ben Dahhane, Akrich, El Bettioui & Abdelkhalik	• Alignement stratégique • Culture digitale • Transformation digitale
Le rôle de la culture organisationnelle dans les transitions stratégiques d'entreprises technologiques (FAHEM., 2024).	Leila FAHEM	• Alignement stratégique • Culture organisationnelle • Transformation stratégique
« The impact of organizational culture on the strategic alignment of the	• خاتمة لواتي	• organizational culture . • the strategic alignment . • the ERP system .

uses of the ERP system »		
Modèle SAM d'alignement stratégique des SI (Henderson & Venkatraman, 1993)	Henderson ET Venkatraman	• Stratégie d'affaires ; • Stratégie TI ; • Infrastructure organisationnelle ; • Infrastructure SI ; • Ajustement stratégique ; • Intégration fonctionnelle
Indicateurs de la culture organisationnelle dans la gestion de l'information (Majlad, 2022)	Rashideh . Al-Rashidi & Majlad	• Culture organisationnelle (valeurs, normes, croyances) ; • Performance au travail ; • Appartenance & fidélité ; • Sécurité de l'information
Technologies digitales, culture organisationnelle et performance des entreprises (Martínez-Caro et al., 2020)	Martínez-Caro, Cegarra-Navarro & Alfonso-Ruiz (2020)	• Culture digitale organisationnelle ; • Valeur des technologies numériques ; • Degré de digitalisation ; • Performance

Source : Élaboré par nous-mêmes

6. Le champ de l'exploitation des études antérieures

Nous résumons les principaux domaines de l'exploitation des études antérieures comme suit :

- la maîtrise des variables de l'étude ;
- la clarification des concepts/terminologie ;
- l'approfondissement du sujet ;
- la prise de connaissance des différentes méthodologies utilisées ;
- l'ensemble des études antérieures a contribué à l'élaboration et à la conception des questions d'entretien ;
- la connaissance des résultats issus des études antérieures, ce qui nous a permis d'amorcer la présente étude sur des bases solides.

Section 02: Cadre Conceptuel de la Culture Organisationnelle

La culture organisationnelle constitue l'un des concepts fondamentaux en sciences de gestion et en organisation (Schein, 2004), en raison de son rôle central dans l'explication des comportements individuels et la compréhension des mécanismes de fonctionnement des organisations modernes. Ce concept s'est particulièrement développé au cours des années 1980, notamment à travers les travaux d'Edgar Schein, qui la définit comme un ensemble d'hypothèses et de valeurs partagées acquises par les membres de l'organisation dans le cadre de l'adaptation à l'environnement externe et de l'intégration interne (Schein, 1985).

La culture organisationnelle se manifeste à travers des éléments visibles et invisibles, englobant les pratiques et symboles d'une part, et les valeurs et croyances profondes d'autre part, constituant ainsi un cadre de référence orientant les comportements organisationnels (Schein, 1985). Elle revêt une importance stratégique en tant que facteur influençant la performance globale et la capacité de l'organisation à s'adapter aux changements, ce qui fait de son étude un préalable théorique essentiel à l'analyse des pratiques managériales contemporaines (Schein, Organizational Culture and Leadership, 2004).

1. Émergence de la notion de culture organisationnelle

Depuis le début des **années 1980**, la CO s'est imposée comme l'un des thèmes centraux de la recherche en sciences de gestion et en études organisationnelles (Schein, 1985). Les chercheurs ont accordé une attention particulière aux relations entre la culture et plusieurs variables organisationnelles clés telles que le leadership, la performance, l'apprentissage organisationnel, le changement, la satisfaction au travail, la rétention du personnel, ainsi que les attitudes et comportements organisationnels. Cette orientation a permis de mettre en évidence le rôle structurant de la culture dans le fonctionnement et l'efficacité des organisations, tant privées que publiques.

Cependant, bien que l'intérêt scientifique pour la CO se soit intensifié à partir des années 1980, les idées fondamentales qui la sous-tendent ne sont pas entièrement nouvelles. Certains auteurs avancent même que les racines de cette notion remontent à l'Antiquité, notamment à l'époque de Périclès en 431 av. J.-C, lorsqu'il soulignait l'importance du

travail collectif et de la cohésion sociale dans la victoire d'Athènes sur Sparte. De manière plus nuancée, la conceptualisation moderne de la CO peut être considérée comme la prolongation d'une dynamique amorcée au début du XXe siècle, marquée par une remise en question progressive des approches strictement techniques et mécanistes de l'organisation du travail (Mintzberg, 1979).

L'émergence de la culture organisationnelle est généralement associée à une rupture avec l'approche mécaniste incarnée par Frederick Taylor et le courant du « management scientifique » ou taylorisme (Taylor, 1911). Cette approche reposait principalement sur la division du travail, l'optimisation des tâches, l'étude des temps et l'utilisation d'incitations financières afin d'améliorer la productivité. Bien que cette méthode ait généré des gains significatifs en efficacité, elle a été largement critiquée pour sa vision déshumanisée du travailleur et pour la négligence de la dimension sociale et psychologique du travail. Néanmoins, une lecture plus approfondie des travaux de Taylor révèle qu'il reconnaissait déjà l'importance des facteurs humains et sociaux, notamment à travers la motivation et les comportements collectifs, ce qui rapproche indirectement ses préoccupations des fondements ultérieurs de la culture organisationnelle.

Parallèlement, le mouvement des relations humaines **des années 1930** a joué un rôle déterminant dans l'émergence du discours sur la culture organisationnelle (Barnard, 1938). Les travaux d'Elton Mayo et de Chester Barnard ont mis en évidence l'influence des structures sociales informelles, des relations interpersonnelles et des normes collectives sur le comportement des individus au travail. Influencé par l'anthropologie, Mayo a introduit des méthodes qualitatives issues de cette discipline pour analyser les organisations, ouvrant ainsi la voie à une approche culturelle du management. Les apports d'anthropologues tels que Benedict, Mead, Malinowski, Radcliffe-Brown ou Geertz (Geertz, 1973) ,ont par la suite enrichi l'analyse organisationnelle en mettant l'accent sur les valeurs, les symboles et les significations partagées.

D'autres disciplines, notamment la sociologie, la psychologie et, dans une moindre mesure, l'économie, ont également contribué au développement de la notion de CO. Les travaux menés dans les années 1950 et 1960 (Jaques, The Changing Culture of a Factory – étude précoce sur la culture organisationnelle et les niveaux de responsabilité., 1951), notamment ceux d'Elliott Jaques et de Donald Roy, ont exploré les dynamiques culturelles, la satisfaction au travail et les interactions informelles au sein des groupes professionnels.

Toutefois, ces études restaient limitées jusqu'au « boom » de la culture d'entreprise des années 1980, période durant laquelle la culture organisationnelle a connu un essor sans précédent.

Ce succès est en grande partie attribué à des ouvrages à forte diffusion tels que Theory *Z* d'Ouchi (1981), In Search of Excellence de Peters et Waterman (1982) et Corporate Cultures de Deal et Kennedy (1982). Ces travaux ont mis en évidence le rôle déterminant de la culture dans la réussite et la performance des entreprises, en particulier dans un contexte marqué par la concurrence japonaise et la remise en cause des modèles bureaucratiques traditionnels. Bien que ces ouvrages aient été critiqués pour leur manque de rigueur académique et leur style souvent anecdotique, ils ont contribué à populariser la culture organisationnelle auprès des managers et des praticiens.

Ainsi, la culture organisationnelle est aujourd'hui considérée comme un attribut socialement construit, servant de « ciment social » reliant les différentes composantes de l'organisation. Elle constitue un cadre de référence partagé qui oriente les comportements, facilite la coordination et influence durablement la performance organisationnelle (Razak, 2016). De ce fait, la culture organisationnelle représente l'un des rares domaines où la recherche académique a précédé la pratique managériale, en fournissant aux dirigeants des outils conceptuels pour améliorer l'efficacité, la cohésion et la capacité d'adaptation de leurs organisations, notamment dans des secteurs sensibles tels que l'éducation et la santé. (Razak, 2016)

2. Définition du concept de culture organisationnelle

2.1. Définition du concept « organisation »

Robert Presthus (1958): " Une organisation est un système de relations interpersonnelles structurantes. " (Presthus, 1958)

Talcott Parsons (1964): " Une organisation correspond à des unités sociales essentiellement vouées à la réalisation de buts déterminés. " (Parsons, 1964).

Daniel Katz et Robert Kahn (1966): " Une organisation est un système ouvert formé par les activités entrelacées d'un certain nombre d'individus. " (Katz, 1966).

Edgar Schein (1970): " Une organisation est la coordination rationnelle des activités d'un groupe de personnes pour atteindre des buts communs – explicites ou implicites –, via une division du travail et des fonctions, et une hiérarchie des responsabilités et tâches." (Schein, 1970).

Howard Aldrich (1979): " Une organisation désigne des systèmes d'activités coordonnées vers un but précis, tout en maintenant leurs frontières distinctives. " (Aldrich, 1979).

Karl Weick (1979): " Les organisations ne constituent pas des réalités concrètes : elles sont un mythe. Seuls des événements reliés par des cercles de causalité existent véritablement. " (Weick, 1979).

Henry Mintzberg (1989): " L'organisation désigne une action collective coordonnée visant à accomplir une mission partagée. " (Mintzberg H. , 1989).

2.2. Définition du concept « culture »

La culture, en sociologie, est définie comme « ce qui est commun à un groupe d'individus » et comme « ce qui le soude », c'est-à-dire ce qui est appris, transmis, produit et inventé. Ainsi, pour **l'organisation internationale comme l'UNESCO :**

« Au sens le plus large, la culture désigne aujourd'hui l'ensemble des caractéristiques spirituelles, matérielles, intellectuelles et émotionnelles qui distinguent une société ou un groupe social. Elle inclut non seulement les arts, les lettres et les sciences, mais aussi les modes de vie, les lois, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances.» (UNESCO, 1982)

Et **Selon le sociologue québécois Guy Rocher :**

« Un ensemble cohérent de façons de penser, de sentir et d'agir plus ou moins formalisées, transmis et partagé par de multiples individus, qui contribuent, de façon à la fois objective et symbolique, à former une collectivité spécifique et distincte.» (Tylor, 1871)

Ce réservoir commun évolue dans le temps par et dans les formes des échanges. Il se constitue en de multiples manières distinctes d'être, de penser, d'agir et de communiquer en société.

Par abus de langage, le mot « culture » est employé pour désigner presque exclusivement l'offre de pratiques et de services culturels dans les sociétés modernes, et en particulier dans le domaine des arts et des lettres.

2.3. Définition du concept « culture organisationnelle »

Depuis les années 1950, la culture organisationnelle a fait l'objet de plusieurs écrits, le résultat de ces recherches a marqué une divergence dans la définition de la culture organisationnelle. Ce qui suit est une présentation de certaines de ces définitions :

Kroeber et Kluckhohn (1952) : « Les modèles culturels transmis – valeurs, idées et systèmes symboliques – qui façonnent les comportements internes à l'organisation ». (BENASSILA, 2018)

Hofstede (1980) : « La culture organisationnelle représente l'ensemble des éléments mentaux et symboliques partagés qui permettent de distinguer les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personnes d'un autre. Elle englobe les croyances communes, les valeurs ainsi que les pratiques qui caractérisent et différencient une organisation des autres ». (Abu-Jarad, 2010)

Swartz et Jordon (1980) : « Ensemble de croyances et d'attentes partagées qui génèrent et orientent les normes de comportement au sein d'un groupe ou d'une organisation ». (BENASSILA, 2018)

Pour Thevenet : « La culture d'entreprise correspond à un ensemble de références, de valeurs et de pratiques partagées au sein de l'organisation, élaborées progressivement au cours de son histoire afin de faire face aux problèmes et aux défis rencontrés ». (Thévenet, 1993)

Pour Jaques: « La culture d'entreprise représente la manière habituelle et traditionnelle de penser et d'agir au sein de l'organisation, partagée à différents degrés par l'ensemble de ses membres, et que les nouveaux arrivants doivent apprendre et intégrer, au moins partiellement ». (Jaques, 1991)

(Thomas et Tung, 2003) : « La culture fait référence à l'évolution de l'ensemble des croyances, des valeurs, des attitudes et des modes de raisonnement partagés, qui façonnent des schémas cognitifs permettant aux membres d'un groupe social de percevoir, de penser, de raisonner, d'agir, de réagir et d'interagir ». (BENASSILA, 2018)

Selon Cameron et Quinn (2011), la culture organisationnelle se définit comme « La culture correspond à l'ensemble des postulats fondamentaux élaborés, découverts ou développés par un groupe au cours du processus de résolution de ses problèmes d'adaptation à l'environnement externe et d'intégration interne ». (Quinn, 2011)

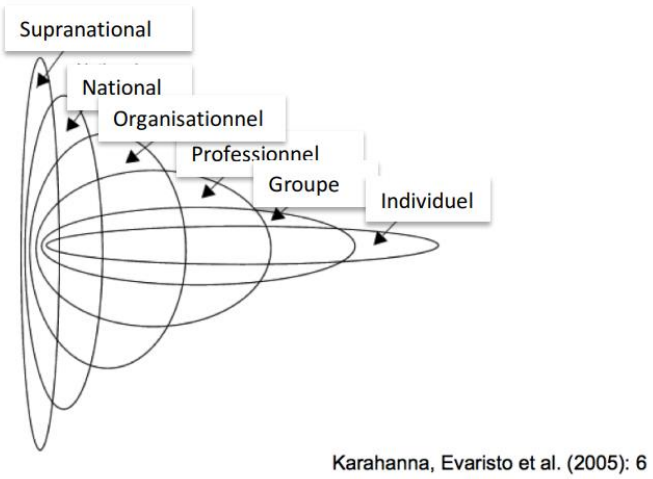
Alors, La CO correspond à l'ensemble de système de valeurs, de représentations, de règles et de pratiques communes qui structurent le fonctionnement d'une organisation et orientent les comportements de ses acteurs.

3. Les niveaux de la culture organisationnelle selon schien (1989)

Les organisations adoptent aujourd'hui des formes de plus en plus fragmentées, favorisant ainsi l'émergence de micro-cultures qui coexistent avec la culture organisationnelle dominante ou, dans certains cas, la remplacent. Les caractéristiques de ces micro-cultures contribuent à la construction de la culture organisationnelle globale. Toutefois, lorsque les divergences deviennent trop importantes et empêchent l'harmonisation entre la culture dominante et une sous-culture, cette dernière peut se transformer en contre-culture. Par ailleurs, bien que la culture organisationnelle puisse être divisée en plusieurs sous-cultures, elle demeure elle-même intégrée dans un ensemble plus large de supra-cultures, telles que la culture nationale. (BENASSILA, 2018).

Comme l'illustre la figure 1, différents niveaux de culture interagissent et s'influencent mutuellement, tout en exerçant une influence sur le comportement des membres de l'organisation: (BENASSILA, 2018).

Figure 1 : les niveaux de culture



Source : (BENASSILA, 2018)

4. Les facteurs constitutifs de la culture organisationnelle

La culture organisationnelle repose sur plusieurs facteurs fondamentaux qui influencent les comportements, les valeurs et les pratiques au sein de l'entreprise.

4.1. Les fonctions de la culture organisationnelle

Après avoir clarifié la notion de culture organisationnelle, il importe de mettre en évidence les rôles qu'elle joue dans l'organisation, en distinguant notamment les fonctions internes des fonctions externes. (NIELSON(K), 2009)

4.1.1. Les fonctions internes

- Facteur de socialisation : la culture organisationnelle favorise l'intégration des membres du personnel en créant des valeurs et des normes communes, sans recourir à l'imposition. (NIELSON(K), 2009)
- Facteur de motivation : elle renforce l'implication individuelle des employés et contribue ainsi à l'amélioration de l'efficience des ressources de l'organisation. (NIELSON(K), 2009)

4.1.2. Les fonctions externes

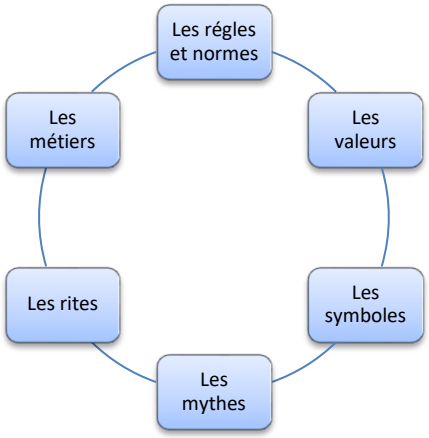
- Facteur d'identité et d'image : la culture organisationnelle participe à l'institutionnalisation de l'entreprise en construisant son identité, en renforçant sa légitimité externe et en développant, en interne, un sentiment d'appartenance fédérateur et positif. (NIELSON(K), 2009)

- Facteur de performance économique : elle stimule la motivation et la cohésion des membres de l'organisation, favorisant ainsi la création de synergies. De plus, elle permet à l'entreprise d'adapter ses pratiques managériales aux spécificités culturelles locales. (NIELSON(K), 2009)

4.2. Les composants de la culture organisationnelle

Pour mieux cerner le concept de culture organisationnelle, il convient d'en examiner les principales composantes. D'après Terrence Deal et Allan Kennedy (1982), la culture d'entreprise se définit comme un ensemble de valeurs, de symboles, de figures emblématiques, de rites, de mythes et de tabous qui influencent les comportements au travail. Cette définition permet d'identifier plusieurs dimensions constitutives de la culture. (H. BOUGCHICHE, 2018)

Figure 2 : Les composants de la culture organisationnelle de l'entreprise.



Source : Élaboré par nous-mêmes d'après (H. BOUGCHICHE, 2018).

4.2.1. Les valeurs

Selon Devillard et Rey : «La valeur peut être définie comme une préférence accordée entre deux qualités. Elle représente l'expression de ce qui devrait être. De nature philosophique, morale, sociale ou politique, elle constitue le niveau le plus élevé de l'état souhaité. Une valeur possède un fort potentiel d'investissement, dans la mesure où sa concrétisation procure une satisfaction importante. Ainsi, l'individu ressent un sentiment d'accomplissement lorsque cette aspiration devient une réalité. » (O. Devillard, 2008)

Il ressort que l'ensemble des membres du groupe adhèrent à des valeurs, des idées, des croyances et des principes communs. (A. Fayolle, 2008)

4.2.2. Les métiers

Selon Detrie et Ramanantsoa, le métier correspond à l'ensemble des savoir-faire nécessaires pour être compétitif dans un domaine d'activité donné. Toutefois, cette définition reste limitée puisqu'elle se concentre uniquement sur l'aspect du savoir-faire. En revanche, Coze et Potin considèrent que le métier englobe trois dimensions essentielles : l'activité exercée, les compétences et savoir-faire maîtrisés, ainsi que les modes d'organisation et les façons de faire propres à l'entreprise. (A.C. Coze, 2006)

4.2.3. Les mythes

Les mythes organisationnels renvoient généralement à l'histoire du fondateur et à la manière dont il a créé, développé et pérennisé son entreprise à travers un système de valeurs et une image idéalisée, comme celle du dirigeant paternaliste ou de l'autodidacte ayant réussi. (Détrie, 2005)

4.2.4. Les rites

Selon Geert Hofstede, les rites ou rituels correspondent à des activités collectives qui, bien que techniquement non indispensables, jouent un rôle social essentiel au sein d'une culture, comme les salutations, les cérémonies, les réunions de travail ou encore les discours.(G.Hofstede, 1990)

4.2.5. Les symboles

Les symboles désignent des mots, des objets, des gestes, des tenues vestimentaires ou encore des styles architecturaux auxquels sont associées des significations liées aux valeurs fondamentales d'une organisation.

4.2.6. Les règles et normes

L'être humain est, par nature, un être social qui s'épanouit au sein d'un groupe auquel il appartient. Ce groupe repose sur un ensemble de valeurs, de règles, d'éthiques et de coutumes qui évoluent avec le temps et définissent les normes régissant son fonctionnement, pouvant même sanctionner les comportements qui s'y opposent.

5. Les dimensions de la Culture d'entreprise

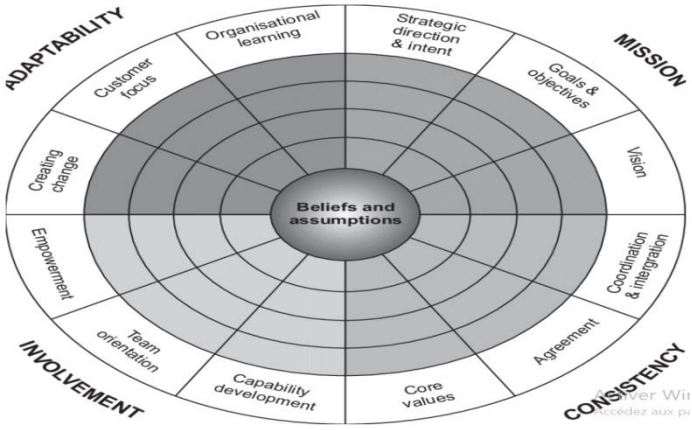
Nous voyons la culture professionnelle comme étant directement associée à la profession exercée au sein de l'entreprise. Autrement dit, le fait d'exercer un certain métier permet à l'entreprise de développer des caractéristiques culturelles distinctes.

5.1. Le modèle de Denison Daniel (1990)

Denison a élaboré un modèle qui s'appuie sur la relation entre la culture d'entreprise et les indicateurs de performance tels que la profitabilité, l'expansion, la qualité, l'innovation ainsi que la satisfaction des clients et du personnel (Denison, 2009). Ce modèle repose sur quatre aspects culturels qui déterminent l'efficacité organisationnelle. Il s'agit de : la mission, l'adaptabilité, la participation et la cohérence. Pour chacune de ces quatre dimensions, le modèle établit trois indicateurs de pratiques managériales. (D. R. Denison et al., 2006)

Les « croyances et hypothèses » qui définissent la culture d'une organisation occupent une place centrale dans le modèle. Effectivement, ce modèle facilite l'identification et la quantification des croyances et suppositions sous-jacentes de façon claire.

Figure 3 : Le modèle de culture organisationnelle de Denison



Source: (C. F. Fey, 2003)

Denison lui-même a fourni des résumés succincts pour les éléments principaux de chaque dimension de la culture organisationnelle et de ses sous-dimensions correspondantes.

5.1.1. La mission

Les organisations florissantes se caractérisent par une définition précise de leur mission et de leur direction. Elles établissent les buts stratégiques de l'entité et articulent une perspective pour son future (DJEBARI, 2023).

Quand la mission principale d'une organisation se modifie, cela provoque aussi des transformations dans divers éléments de sa culture.

5.1.2. L’adaptabilité

Les organisations flexibles se laissent guider par leurs clients, n'hésitent pas à prendre des risques et apprennent de leurs erreurs. Elles détiennent l'expertise et les compétences requises pour engendrer le changement. Elles ajustent constamment leur système afin d'accroître les aptitudes collectives de l'organisation à fournir de la valeur à ses clients. Cependant, les organisations qui sont bien intégrées ont souvent la plus grande résistance face au changement. Il est fréquent que l'équilibre interne et l'ajustement externe soient en désaccord (DJEBARI, 2023).

5.1.3. La participation

Les entités performantes encouragent l'indépendance de leurs employés, mettent en place une organisation axée sur les équipes et cultivent des aptitudes humaines à tous les échelons. Les cadres, les responsables et les collaborateurs se consacrent totalement à leur travail et ressentent un sentiment de propriété vis-à-vis de l'organisation. À chaque échelon, les personnes ressentent qu'elles exercent un certain contrôle sur les décisions touchant leur travail et constatent un lien direct entre leurs efforts et les résultats. Aux buts de l'organisation (DJEBARI, 2023).

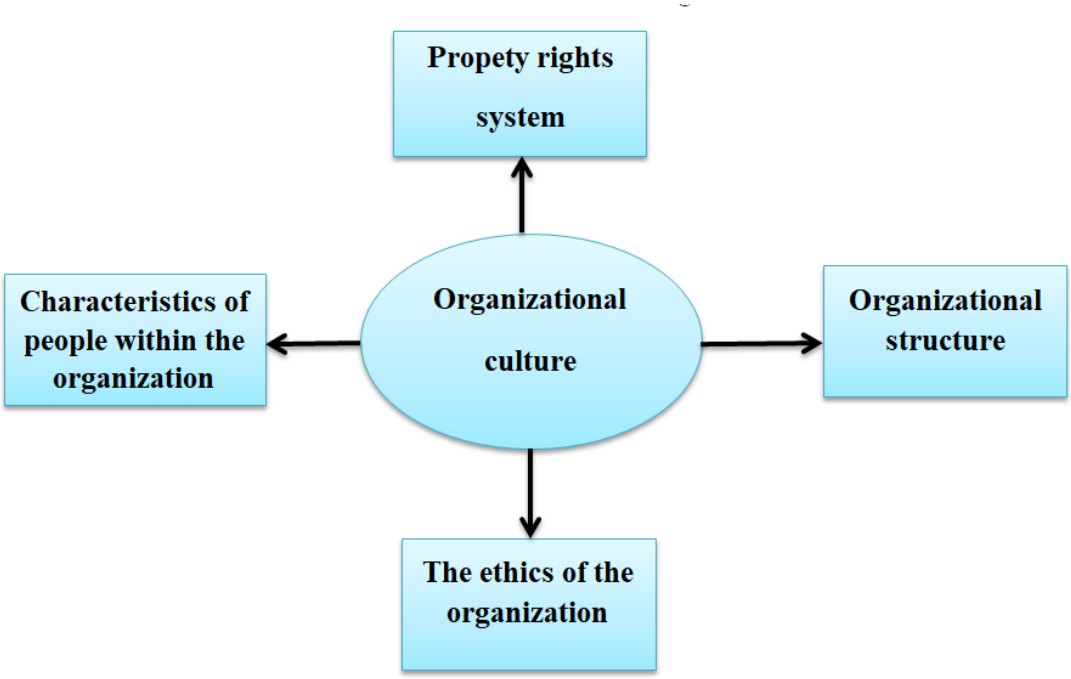
5.1.4. La cohérence

Les organisations performantes sont fréquemment définies par des cultures « solides » qui se démarquent par leur cohérence, leur coordination et leur intégration. Les actions sont ancrées dans un ensemble de valeurs essentielles, et les responsables ainsi que leurs subordonnés parviennent à une entente, même face à des opinions divergentes. Cette uniformité est une source majeure de stabilité et d'intégration interne, découlant d'une vision partagée et d'un niveau élevé de conformité (DJEBARI, 2023).

6. Les Déterminants De la Culture Organisationnelle

L'identité de l'entreprise est liée à sa culture organisationnelle. Elle se développe via un processus d'apprentissage tout au long de son histoire. Il s'agit d'une collection de références développée et partagée en réponse aux difficultés rencontrées au cours du temps. Les employés construisent eux-mêmes cette base de données jour après jour en accomplissant leur travail, l'approfondissant à chaque décision concrète. (R. Jones, 2013)

Figure 4 : les déterminants de la Culture Organisationnelle.



Source: (R. Jones, 2013)

6.1. Les caractéristiques personnel et professionnel

Les fondateurs et les membres de l'organisation jouent un rôle déterminant dans la culture d'entreprise. Plusieurs chercheurs ont souligné que l'entreprise se fonde sur une vision commune, partageant des objectifs et des principes qui reflètent les convictions personnelles du fondateur. Par conséquent, tout individu souhaitant intégrer l'entreprise doit adhérer à ces valeurs. Les convictions individuelles influencent non seulement la culture d'entreprise, mais cette dernière est également façonnée par les décisions prises en matière de conception de la structure organisationnelle. (R. Jones, 2013)

6.2. L'éthique organisationnelle

L'éthique organisationnelle englobe les principes moraux, les convictions et les normes qui déterminent et précisent la façon adéquate d'interagir tant en interne qu'avec les parties prenantes externes de l'organisation. Les principes fondamentaux intégrés dans l'éthique d'une organisation constituent le critère principal pour ses membres lorsqu'ils sont confrontés à une opportunité ou un défi spécifique, et doivent décider comment agir et quelle direction l'organisation devrait suivre. (T. M. Jones, 1991)

6.3. Les structures organisationnelles

L'arrangement de l'organisation - le système formel d'attribution des responsabilités et des relations hiérarchiques mis en place pour superviser les opérations au sein de la structure - influencera également la définition de la culture organisationnelle. Il déterminera le niveau de formalisation, le niveau d'autonomie et la méthode de communication. (A. S.Gutterman, 2015)

6.4. Les systèmes de contrôle

Bien que les systèmes de contrôle soient fréquemment perçus comme une composante de la structure. Ils incluent les éléments financiers et comptables, les obligations de reporting, les vérifications de qualité, ainsi que les systèmes d'évaluation et de rétribution des performances. Les décisions concernant le degré de contrôle et les activités à réglementer sont influencées par la rareté des ressources, ce qui nécessite une approche sélective.

Les décisions relatives au niveau de contrôle et aux activités à encadrer sont déterminées par la pénurie de ressources, exigeant ainsi une stratégie sélective. Les décisions de contrôle prises par une structure organisationnelle reflètent les comportements qu'elle aspire à encourager ainsi que les valeurs de ses dirigeants. Par exemple, l'imposition de restrictions sévères sur les coûts de fabrication au détriment de la qualité transmet un message limpide aux employés concernant les priorités de l'entreprise. (A. S. Gutterman, 2023)

7. Typologie de la culture organisationnelle

L'étude de la CO se répartit en deux classes distinctes : les recherches corrélationnelles qui explorent les relations entre la culture et les variables organisationnelles, et les études taxonomiques qui visent à définir une classification des cultures organisationnelles.

7.1. Typologie de cultures organisationnelles de Wallach

Wallach a proposé une typologie qui inclut trois cultures organisationnelles distinctes et mesurables, comme décrit ci-dessous : (E. Wallach, 1983)

7.1.1. La culture bureaucratique

Les cultures bureaucratiques sont caractérisées par des rangs hiérarchiques clairement établis, des attributions de tâches précises et des activités professionnelles structurées, compartimentées et systématisées. Parmi les caractéristiques clés des cultures bureaucratiques, on retrouve la hiérarchie, une structure régulée et une dépendance aux processus.

7.1.2. La culture innovante

Les cultures innovantes sont caractérisées par une focalisation sur les résultats et une appréciation de la créativité, tout en promouvant des degrés de risque modérés. Elles aspirent à proposer à leurs collaborateurs une expérience enrichissante. Toutefois, on note souvent que les cultures avant-gardistes peuvent être considérées comme extrêmement stressantes, et il est courant que les employés se plaignent de signes d'épuisement au travail.

7.1.3. La culture de support

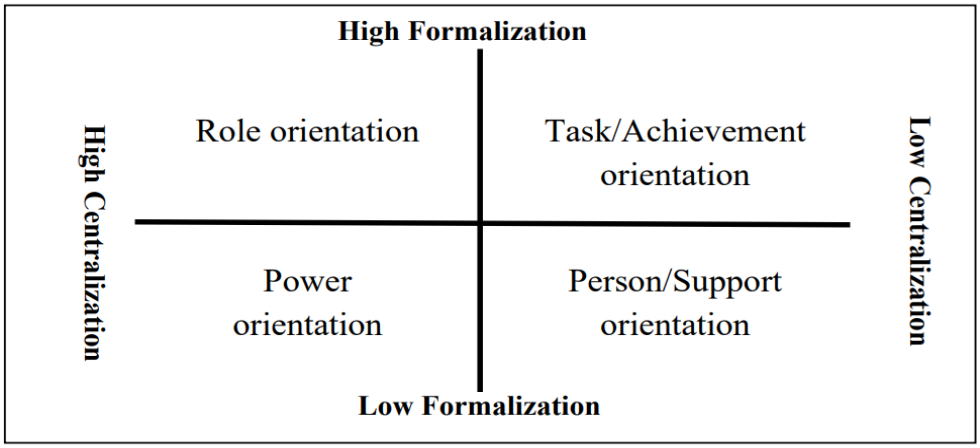
Dans les cultures de support, les employés sont généralement caractérisés comme étant amicaux, équitables et serviables. Ces environnements sont souvent considérés comme ayant une atmosphère familiale.

Les valeurs fondamentales des cultures de solidarité incluent l'harmonie, l'ouverture, la confiance, la collaboration et l'amitié.

7.2. Typologie de Harrison & Stokes (1992)

En 1972, Harrison a élaboré une classification de la culture organisationnelle en suggérant quatre catégories : Culture du pouvoir, culture du rôle, culture de la réussite et culture du soutien. Harrison & Stokes (1992) ont adapté et transformé les types de Harrison (1972).
Ces classifications sont basées sur deux dimensions : la centralisation et la formalisation. Une explication plus détaillée est fournie ci-dessous : (R.Kaouache, 2020)

Figure 5 : Typologie de Harrison & Stokes (1992)



Source: (R.Kaouache, 2020)

7.2.1. Culture du pouvoir

Dans un contexte où le pouvoir prédomine, l'organisation se distingue par une forte centralisation et un degré de formalisation peu élevé. Dans ce genre de culture, l'autorité est centralisée entre quelques leaders qui mettent en pratique leur leadership en s'appuyant plus sur leurs attributs individuels que sur des directives et procédures bureaucratiques. Ces dispositions donnent aux dirigeants un pouvoir décisionnel majeur et la capacité de répondre promptement aux enjeux extérieurs.

7.2.2. Culture du rôle

Une culture de rôle se distingue par une forte centralisation et une formalisation poussée. Les structures hiérarchiques sont caractéristiques des organisations qui embrassent ce type de culture, concentrant le pouvoir entre les mains des cadres supérieurs qui, à leur tour, transfèrent leur autorité aux subalternes pour exercer une influence et assurer le contrôle sur l'entité. Dans cette culture, les rôles et les obligations sont nettement établis et les devoirs sont rigoureusement déterminés et régulés par un corpus de normes et de processus à respecter lors des décisions bureaucratiques.

7.2.3. Culture de réalisation

La culture de l'exécution se distingue par un équilibre entre la décentralisation et un degré élevé de formalisation. La direction incite les salariés à prendre des responsabilités et à collaborer pour réaliser des objectifs partagés, en respectant des normes et des procédures précises. Ce type de structure envisage les employés en tant que spécialistes dans le domaine de la prise de décisions, du travail collaboratif et du contrôle réciproque.

7.2.4. Culture du support

Les structures qui embrassent une culture d'assistance se distinguent par des degrés réduits de centralisation et de formalisation. Cette culture se base sur un rapport de confiance réciproque entre les dirigeants et les employés, accordant à ces derniers une grande latitude décisionnelle, une autonomie dans la structuration et la supervision de leur travail, ainsi qu'un impact sur leurs collègues pour encourager l'évolution des compétences et l'adoption de décisions consensuelles.

Section 03 : Cadre conceptuel de L'alignement stratégique des SI

L’alignement stratégique des systèmes d’information désigne le degré de cohérence et d’intégration entre la stratégie informatique et la stratégie globale de l’organisation. Il permet d’assurer une meilleure adéquation entre les objectifs métiers et les ressources technologiques, favorisant ainsi l’efficacité opérationnelle, la prise de décision et la création de valeur.

Dans ce cadre, l’étude de ce concept apparaît essentielle pour comprendre les mécanismes permettant aux organisations d’exploiter pleinement le potentiel de leurs systèmes d’information et de renforcer leur avantage concurrentiel.

1. Le système d’information

1.1.La clarification du concept du système d’information

Le SI constitue un élément central dans le fonctionnement et le pilotage de l'entreprise. Avant d'examiner son rôle stratégique et son alignement avec la stratégie organisationnelle, il est nécessaire de clarifier ce concept à partir des principales définitions proposées dans la littérature.

Le tableau ci-après énumère une série de définitions des systèmes d'information qui illustrent ou combinent différents points de vue. Ces définitions sont présentées dans un ordre qui reflète le degré d'importance accordé aux dimensions technologiques, sociales et organisationnelles du système d'information. (BENHAMMOU. Y . & al., 2024)

Tableau 2 : Définitions alternatives du système d'information

Source	**Définition**
O'Brien (2003)	Un SI désigne l'ensemble des ressources humaines, des procédures et des moyens techniques permettant de collecter, traiter, stocker et diffuser l'information au sein d'une organisation.
Lyytinen & Newman (2006)	Un SI est un système organisationnel composé d'éléments techniques, organisationnels et sémiotiques, continuellement réorganisés et développés dans le cadre de la gestion des systèmes d'information afin de répondre aux objectifs de l'organisation.
Kroenke (2008)	Un SI est un ensemble de composants interconnectés qui collaborent pour produire et gérer l'information. Il est généralement composé de cinq éléments principaux : le matériel, les logiciels, les données, les procédures et les utilisateurs (ou les personnes).
Jessup & Valacich (2008)	Les SI peuvent être définis comme des ensembles intégrés de matériels, de logiciels et de réseaux de télécommunications, conçus et utilisés par les individus pour collecter, créer et diffuser des informations utiles.

Source: (O'Brien, 2003), (Lyytinen, 2008), (Jessup, 2008)

De manière générale, les systèmes d'information (SI) sont définis par de nombreux chercheurs comme un ensemble de personnes, de procédures et de ressources permettant de collecter, transformer et diffuser l'information au sein d'une organisation. Autrement dit, un SI est constitué de composantes interagissant entre elles afin de produire des informations exploitables. Il comprend une dimension informatisée (matériel, logiciels, réseaux de télécommunication) ainsi qu'une dimension non informatisée liée au facteur humain et aux processus organisationnels.

1.2. Les niveaux du SI en organisation

Selon Kenneth C. Laudon, les systèmes d'information se structurent en trois niveaux principaux correspondant aux différents niveaux organisationnels : les systèmes d'aide aux opérations, les systèmes d'aide au management et les systèmes d'aide à la stratégie. (Laudon, 2006) .

1.2.1. Systèmes opérationnels

Les systèmes opérationnels (SO) assurent le support des activités quotidiennes et des transactions de base au sein de l'organisation, telles que les commandes, les ventes, la paie, la comptabilité ou encore la gestion des flux de production. Leur rôle principal est de garantir le bon déroulement des opérations routinières et le suivi des transactions. Ils permettent de répondre à des besoins immédiats comme la disponibilité d'un produit en stock ou le suivi d'un paiement client, en fournissant des informations accessibles, actualisées et fiables. (Laudon, 2006)

1.2.2. Systèmes du management opérationnel

Les systèmes de management opérationnel (SMO) assistent les cadres dans la coordination et le pilotage des activités à un niveau intermédiaire. Ils permettent de comparer les résultats réels aux objectifs fixés et de suivre les performances à travers des indicateurs et des rapports périodiques. Ils soutiennent également certaines décisions non structurées, notamment à travers des analyses de type « que se passerait-il si… », en simulant l'impact de différentes hypothèses sur l'organisation. Ces systèmes nécessitent souvent des données internes et externes que les systèmes transactionnels ne peuvent pas toujours fournir.. (Laudon, 2006)

1.2.3. Systèmes d'information stratégiques

Les systèmes d'information stratégiques (SIS) soutiennent la prise de décision au niveau de la direction générale. Ils visent à aider à la formulation des orientations stratégiques à long terme et à assurer l'adéquation entre les évolutions de l'environnement externe (concurrence, réglementation, marché) et les capacités de l'organisation. Ils répondent à des questions prospectives concernant l'évolution de l'entreprise, comme les tendances du marché, les niveaux d'emploi futurs ou encore les choix de production à long terme (Laudon, 2006)

1.3. Les fonctions des systèmes d'information dans l'entreprise

1.3.1. Assistance aux opérations

Ce rôle se rapporte à l'application des systèmes d'information dans les secteurs de la gestion d'entreprise .L'emploi du Système d'Information à des échelons opérationnels fournit des données pour nourrir les outils de gestion liés. Le système d'information est donc le fondement informationnel des instruments de gestion.

1.3.2. Assistance dans le processus de gestion et de décision:

Ainsi, le SI vise à fournir aux leaders de l'organisation des données et des indicateurs significatifs pour prendre des décisions éclairées.

2. La stratégie d'Entreprise

Le mot stratégie provient du grec στρατηγός (strategós), construit à partir de stratos (armée) et ageîn (conduire), La stratégie a d'abord été un art de la guerre, avant de s'appliquer aux affaires économiques. Le texte le plus ancien serait celui de Sun Tzu, général chinois ayant vécu 500 ans av. J.C. Le terme de « stratégie » apparaît dans l'ouvrage du général prussien Karl von Clausewitz dans son Traité de la guerre en 1832. Ce n'est qu'au milieu des années 1960 que le terme est utilisé Pour les affaires économiques, d'abord par A. Chandler dans Strategy and structure publié en 1963, puis en 1965 par Igor Ansoff dans Corporate Strategy (Stratégie du développement de l'entreprise en français). Ayant comme but ultime la création de valeur. (Bruno Bachy, 2010)

2.1. Définition de la stratégie

Selon Porter : "La stratégie d'une entreprise correspond à une configuration cohérente d'activités visant à lui permettre de faire la différence par rapport à ses concurrents" (Michael Porter, 2008)

Selon Chandler : la stratégie c'est "la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise et l'adoption des actions et des allocations de ressources nécessaires pour atteindre ces buts". (A.D. Chandler, 1972)

Selon ANSOFF : "une stratégie est un fil conducteur servant a guider l'entreprise dans ses choix de domaines d'activités (produits-marchés), qui doit être plus discriminant que les

traditionnelles croissances du chiffre d'affaires ou de rendement des investissements". (Igor ANSOFF, 1968)

Mintzberg définit la stratégie comme une « configuration dans un flux de décisions ». (H.Mintzberg, 2007) soulignant ainsi qu'elle peut émerger progressivement à travers des choix successifs plutôt que résulter uniquement d'un plan strictement formalisé.

Les différentes approches de la stratégie mettent en évidence des aspects complémentaires. Chandler insiste sur une démarche rationnelle allant des objectifs à l'allocation des ressources, tandis que Porter met l'accent sur les arbitrages stratégiques et la recherche d'un avantage concurrentiel. De son côté, Mintzberg considère que la stratégie peut être délibérée mais aussi émergente, résultant de décisions incrémentales qui finissent par former une configuration identifiable.

Le succès stratégique est relatif, puisqu'il se mesure par rapport aux performances des concurrents. L'objectif principal est donc d'obtenir un avantage concurrentiel durable, ce qui reste rare dans la pratique. Enfin, la stratégie consiste à aligner les ressources et compétences de l'organisation avec les opportunités et menaces de son environnement, tout en évitant que les concurrents adoptent des réponses similaires, ce qui réduirait l'avantage compétitif.

2.2. Les trois niveaux de stratégie

La stratégie intervient à plusieurs niveaux dans une organisation, il est possible d'identifier au moins trois niveaux distincts de stratégie: (Gerry Johnson, 2014)

2.2.1. La stratégie d'entreprise

appelée également "corporate strategy", Cette stratégie porte sur la finalité et le périmètre global de l'organisation ainsi que sur la manière dont elle crée de la valeur à travers ses différentes activités. Elle englobe notamment les choix relatifs à la couverture géographique, à la diversification des produits et services, ainsi qu'à l'allocation des ressources entre les différents domaines d'activité. La compréhension de ce niveau stratégique est essentielle, car la définition des activités intégrées au périmètre de l'organisation constitue le fondement de l'ensemble des autres décisions stratégiques.

2.2.2. La stratégie par domaine d'activité

Appelée également business strategy, cette stratégie vise à identifier les facteurs clés de succès sur un marché donné. Elle concerne principalement les choix de positionnement

ainsi que la réponse aux actions des concurrents, ce qui explique qu'elle soit aussi qualifiée de stratégie concurrentielle. Dans le secteur public, elle se traduit par la manière dont les unités opérationnelles (hôpitaux, écoles, etc.) améliorent la qualité des services rendus à la collectivité.

Contrairement à la stratégie d'entreprise qui engage l'organisation dans sa globalité, la stratégie par domaine d'activité s'applique à chaque unité stratégique et implique des décisions spécifiques à son niveau. Un domaine d'activité stratégique (DAS), ou business unit, correspond à une composante autonome de l'organisation, pouvant faire l'objet d'une allocation ou d'un retrait de ressources, et reposant sur un ensemble particulier de facteurs clés de succès. Il doit exister une cohérence entre les stratégies des DAS et la stratégie globale de l'entreprise.

Enfin, le troisième niveau de stratégie est le niveau opérationnel. Il concerne la mise en œuvre concrète des orientations stratégiques à travers les ressources, les processus et les compétences. À ce niveau, les décisions quotidiennes jouent un rôle déterminant dans la réussite des stratégies globales et concurrentielles, d'où l'importance de leur cohérence avec les objectifs stratégiques de l'organisation.

3. L'alignement stratégique des systèmes d'information

L'alignement stratégique des systèmes d'information constitue un enjeu majeur pour les organisations, car il vise à assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les technologies de l'information.

3.1. Fondement théorique de l'alignement stratégique

L'émergence du concept d'alignement stratégique s'inscrit dans la continuité des approches classiques du management stratégique. Depuis la publication de l'article fondateur de Porter et Millar en 1985, intitulé « How Information Gives You Competitive Advantage », les systèmes d'information ne sont plus perçus comme de simples outils de soutien opérationnel. Ils sont désormais considérés comme des leviers déterminants dans la formulation et la mise en œuvre des choix stratégiques des organisations (Reix, 2005). Cette évolution marque un changement profond de paradigme les Si ne se limitent plus à accompagner la stratégie, mais participent activement à sa construction.

Selon Porter et Millar (1985), les technologies de l'information (TI) peuvent constituer une source d'avantage concurrentiel de cinq manières principales en transformant la structure de l'industrie, en modifiant les règles de la concurrence, en générant de nouvelles sources de différenciation, en redéfinissant le périmètre concurrentiel, et en permettant le développement de nouvelles activités (De Vaujany, 2005). Dans cette perspective, les SI deviennent une véritable ressource stratégique. Ils peuvent servir d'instrument au déploiement de stratégies préexistantes, mais également agir comme catalyseurs de stratégies innovantes et inédites (Reix, 2005).

Dans le prolongement de cette vision, plusieurs chercheurs ont cherché à transposer les fondements du management stratégique au domaine des SI. Les travaux de (Henderson & Venkatraman 1993), a travers le modèle SAM (Strategic Alignment Model), constituent une contribution majeure à cet égard. Pour ces auteurs, la question n'est plus de déterminer si les SI jouent un rôle stratégique, mais plutôt de comprendre comment ils peuvent être intégrés de manière cohérente au processus de management stratégique (Hassairi, 2001). Leur approche met ainsi en évidence la nécessité d'une articulation étroite entre la stratégie organisationnelle et le management des SI, ouvrant la voie au développement du concept d'alignement stratégique fondé sur la notion de « fit ».

Le concept de « fit » trouve ses racines théoriques dans la littérature sur l'alignement organisationnel, largement influencée par la théorie de la contingence, notamment les travaux de Lawrence et Lorsch (1967) Bluedorn et al. (1994) définissent le « fit » comme la situation dans laquelle une cohérence est établie entre la stratégie d'une organisation et son environnement, qu'il soit interne ou externe. Il s'agit donc d'une adéquation dynamique entre différents éléments organisationnels et contextuels.

Venkatraman et Camillus (1984) considèrent le « fit » comme le fondement théorique central du management stratégique pour plusieurs raisons. Premièrement, la politique des affaires, qui constitue le socle initial du paradigme stratégique, repose sur l'idée d'un ajustement entre les ressources internes de l'organisation et les opportunités ou menaces de son environnement. Deuxièmement, le management stratégique mobilise des concepts issus de disciplines connexes telles que l'économie industrielle, le comportement organisationnel ou le marketing qui s'appuient elles aussi sur la logique d'ajustement. Troisièmement, le « fit » a été largement utilisé dans une perspective normative par les praticiens et consultants afin de souligner l'importance de la cohérence organisationnelle dans la mise en œuvre des stratégies. Enfin, à la suite de l'appel de Hofer (1975) en faveur d'une approche davantage contingente, les recherches empiriques en management

stratégique ont intégré, explicitement ou implicitement, cette notion d'ajustement afin d'expliquer la performance organisationnelle.

Historiquement, le concept de « fit » s'inscrit dans les modèles classiques de la théorie de la contingence (Van de Ven, 1979). Formulée notamment par Lawrence et Lorsch, cette théorie repose sur l'idée que l'efficacité organisationnelle dépend de l'adéquation entre la structure interne de l'entreprise et son environnement. Leur analyse met en avant deux dimensions fondamentales la différenciation, qui renvoie au degré de spécialisation des sous-unités organisationnelles, et l'intégration, qui désigne les mécanismes de coordination entre ces sous-unités. Lorsque l'environnement devient plus complexe ou instable, le niveau de différenciation tend à s'accroître, ce qui nécessite un effort d'intégration plus important. Ainsi, la performance organisationnelle dépend de la capacité de l'entreprise à assurer une cohérence entre ces deux dimensions, c'est-à-dire à atteindre un niveau optimal d'alignement organisationnel (Weill et Olson, 1989).

En définitive, l'ancrage de la problématique de l'alignement des SI dans les approches classiques du management stratégique, fortement marquées par la perspective contingente, apparaît clairement établi. Selon Venkatraman (1995), la stratégie des SI peut être appréhendée comme un positionnement de l'entreprise sur le marché des technologies de l'information, analogue à son positionnement concurrentiel sur le marché des produits et services (De Vaujany, 2005). Dans cette logique, Tallon et Kraemer (2003) ont repris la distinction opérée par Porter entre efficacité opérationnelle et positionnement stratégique afin de démontrer que ces deux orientations peuvent également structurer la stratégie des SI.

Appliquée au domaine des SI, la théorie de la contingence suggère que la performance organisationnelle résulte de la convergence cohérente entre différents facteurs contextuels et organisationnels, parmi lesquels figurent les systèmes d'information (Chan et Reich, 2007). Henderson et Venkatraman (1993) soulignent ainsi que la robustesse de leur modèle d'alignement repose sur deux dimensions essentielles: le « fit stratégique » et «l' intégration fonctionnelle ». Selon eux, c'est l'alignement dynamique entre la stratégie de l'entreprise et son infrastructure technologique qui permet d'améliorer simultanément l'efficacité et l'efficience organisationnelles (De Vaujany, 2005).

3.2. Définition de l'alignement stratégique du système d'information

La notion d'AS a fait l'objet de nombreuses définitions dans la littérature en sciences de gestion. Son évolution conceptuelle s'inscrit dans le prolongement des transformations de la théorie des organisations ainsi que du développement progressif des technologies de l'information (TI) au sein des entreprises. Depuis l'émergence du concept jusqu'à nos jours, les mutations technologiques et l'intensification des usages des Tl ont profondément influencé les approches théoriques proposées par les chercheurs afin d'expliquer ce phénomène.

Bien que l'AS ne soit pas exclusivement propre au SI , dans la mesure où l'ensemble des fonctions et métiers de l'entreprise doivent être cohérents avec la stratégie globale. notre analyse se concentre spécifiquement sur l'alignement du SI. Cette focalisation ne contredit nullement les travaux antérieurs, mais vise à approfondir la compréhension de ce concept dans le champ particulier des SI.

Plusieurs définitions significatives peuvent être relevées dans la littérature : (CHTOUROU, 2012)

- **(Broadbent et Weill, 1993)** définissent l'alignement stratégique comme le degré selon lequel les stratégies de l'entreprise sont activées, soutenues et stimulées par les systèmes d'information. (BEN AMAR, 2012)
- Dans la même perspective, (**Chan et al, 1997)** considèrent l'alignement comme l'ajustement existant entre les orientations stratégiques de l'entreprise et celles du système d'information. (BEN AMAR, 2012)
- **Luftman, Papp et Brier :** mettent l'accent sur la dimension opérationnelle en définissant l'alignement comme l'utilisation appropriée et opportune des TI, en cohérence avec la stratégie, les objectifs et les besoins de l'entreprise. (Luftman, 1999)

Ces auteurs soulignent également que l'alignement constitue un processus dynamique et continu, permettant d'adapter les solutions technologiques aux exigences de performance fixées par la stratégie d'affaires. (Henderson & Venkatraman, 1993)

- **(Reich et Benbasat, 2000)** définissent quant à eux l'alignement comme la mesure dans laquelle la mission, les objectifs et les plans du SI sont soutenus par la mission, les objectifs et les plans de l'entreprise. (BEN AMAR, 2012)
- Dans une approche plus globale, **(Campbell, 2005)** considère l'alignement comme l'espace dans lequel l'entreprise et ses moyens informatiques fonctionnent conjointement afin d'atteindre des objectifs communs. (BEN AMAR, 2012)

- Revenant à **Henderson et Venkatraman** qui considèrent aussi que l'alignement stratégique des SI est un processus dynamique et continue, qui fournit des solutions et ses infrastructures technologiques à l'entreprise lui permettant de rencontrer les objectifs de performance fixés par cette stratégie d'affaires. (Henderson et Venkatraman, 1993)
- Enfin, **Fimbel** définit l'alignement stratégique du Si comme une pratique managériale visant à comprendre, créer et renforcer les convergences entre le système d'information et les trajectoires stratégiques de l'entreprise. (FIMBEL, 2007)

L'analyse comparative de ces définitions met en évidence un consensus autour de l'existence d'un lien étroit entre la stratégie de l'entreprise, son organisation, ses ressources et ses moyens informationnels. Ce lien peut être appréhendé comme un processus, un degré d'ajustement ou encore un espace de convergence assurant la cohérence et l'harmonie entre la stratégie d'affaires et le SI.

Ainsi, l'AS apparait comme une démarche transversale, englobant deux leviers essentiels de la performance organisationnelle la stratégie d'entreprise et le SI. Lorsqu'ils sont correctement conçus, mis en œuvre et maintenus, ces deux vecteurs contribuent conjointement à l'amélioration durable de la performance globale de l'entreprise.

3.3. Les modèles d'évaluation de l'alignement stratégique

3.3.1. Le modèle SAM de J. Henderson et N. Venkatraman

Henderson et Venkatraman ont proposé le Strategic Alignment Model (SAM), un cadre conceptuel visant à structurer l'alignement entre la stratégie de l'entreprise et les TI. Ce modèle identifie quatre domaines fondamentaux de choix stratégique la stratégie d'affaires, la stratégie des technologies, de l'information, l'infrastructure et les processus organisationnels, ainsi que l'infrastructure et les processus technologiques. (Henderson & Venkatraman, 1993)

Le modèle met en évidence l'importance du « fit stratégique », c'est-à-dire la cohérence entre les dimensions internes et externes de l'organisation, ainsi que l'intégration fonctionnelle entre les domaines métier et les fonctions technologiques. L'adéquation stratégique permet à l'entreprise de s'aligner dynamiquement avec son environnement externe grâce à des transformations organisationnelles continues, souvent impulsées par les

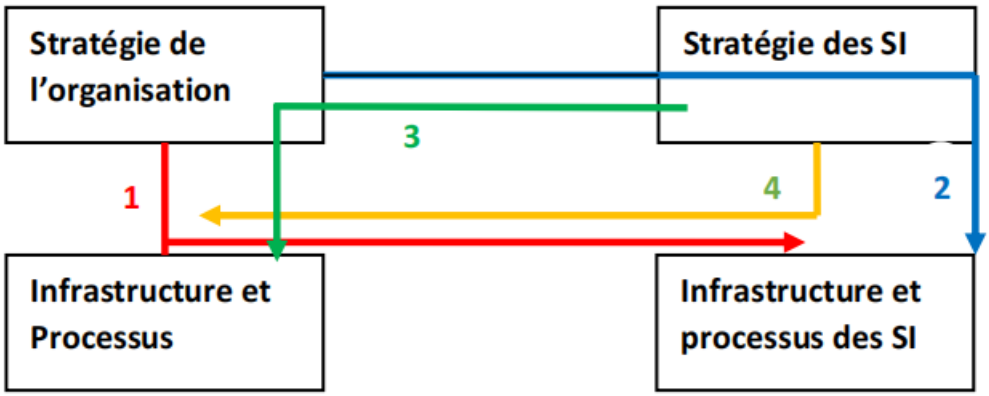
technologies de l'information. Cette dynamique suppose une compréhension approfondie de la contribution stratégique des Tl et de leur influence sur les activités organisationnelles.

L'intégration fonctionnelle, quant à elle, favorise la synergie entre les stratégies d'affaires et les stratégies informatiques en assurant la concordance entre les besoins organisationnels et les ressources technologiques disponibles. (Bilolo, 2010)

Henderson et Venkatraman (1998) identifient quatre perspectives principales permettant de comprendre les mécanismes d'alignement stratégique: (Mokhtari, 2017)

- **Exécution de la stratégie:** Cette perspective adopte une vision classique du management stratégique dans laquelle la stratégie d'affaires constitue le moteur principal. Elle détermine la conception organisationnelle ainsi que les exigences de l'infrastructure du SI. La direction générale élabore la stratégie, tandis que la fonction SI se charge de sa mise en œuvre. La performance est généralement évaluée en termes d'efficacité et de maîtrise des coûts.
- **Transformation technologique:** Selon cette perspective, la stratégie d'affaires est mise en œuvre à travers une stratégie IT adaptée, impliquant la transformation de l'infrastructure et des processus informatiques. La direction générale joue un rôle de visionnaire technologique, tandis que les responsables SI agissent comme architectes des solutions technologiques, avec pour objectif l'excellence et le leadership technologique.
- **Potentiel compétitif:** Cette perspective met l'accent sur le rôle des capacités technologiques comme levier de transformation stratégique. Les TI permettent de créer de nouveaux produits et services, d'influencer les compétences distinctives de l'entreprise et de développer de nouvelles relations d'affaires. La direction générale agit comme un visionnaire stratégique explorant les opportunités offertes par l'innovation technologique, tandis que la fonction SI joue un rôle de catalyseur dans l'exploitation de ces opportunités.
- **Niveau de service:** Cette perspective vise la mise en place d'une fonction SI performante, capable de fournir des services technologiques de haute qualité répondant aux besoins internes et aux attentes des clients. La stratégie d'affaires influence indirectement cette orientation en stimulant la demande des utilisateurs, tandis que l'évaluation de la performance repose principalement sur la qualité du service et la satisfaction des utilisateurs.

Figure 6 : Le modèle stratégie alignement Model (SAM)



Source : (Henderson. J. C et Venkatraman. N, 1993)

Ce modèle constitue le principal cadre de référence de notre recherche, dans la mesure où il permet de structurer l'analyse de la cohérence entre la stratégie d'affaires et le système d'information au sein d'AGRO SIM.

3.3.2. Le modèle de Zachman

Le modèle de Zachman repose sur un constat simple: le fossé est souvent trop grand entre la vision stratégique d'une entreprise et la réalité technique de son système d'information. Pour Zachman, l'alignement n'est pas un heureux hasard, mais la réponse logique aux décalages que l'on observe entre la théorie (les modèles) et la pratique (l'implémentation sur le terrain). (Bilolo, 2010)

Dans cette optique, l'architecture d'entreprise devient le pivot central: elle permet de traduire le contexte organisationnel en solutions techniques concrètes, tout en s'assurant que les règles métier sont respectées et que les anomalies sont détectées rapidement.

Parce que l'intégration d'une stratégie via le SI est souvent source de dysfonctionnements, **Zachman (1992)** suggère de ne plus penser l'architecture au niveau du simple département informatique, mais à l'échelle de l'organisation tout entière. Cette vision s'appuie sur trois axes de cohérence essentiels:

- La consistance structurelle: Elle garantit que chaque nouveau projet reste fidèle au modèle de données global de l'entreprise.
- La cohérence spatiale: Elle veille à l'intégration technique parfaite du SI au sein de l'infrastructure existante (matériel, logiciels, réseaux).
- La cohérence comportementale : C'est le lien final avec les objectifs stratégiques, s'assurant que l'outil sert réellement la vision de l'entreprise.

Le modèle insiste également sur la nécessité de documenter minutieusement chaque composant du Sl dès sa conception. Dans un monde où les entreprises évoluent sans cesse, les systèmes ne peuvent plus être rigides. Ils doivent être pensés dès le départ pour supporter, voire anticiper, ces transformations. Pour y parvenir, disposer de plans architecturaux clairs et de représentations descriptives est indispensable: c'est la seule façon de comprendre comment les différents sous-systèmes s'imbriquent et restent alignés au fil du temps.

Toutefois, l'approche de Zachman n'est pas sans failles. Si elle crée un pont solide entre la technique et les affaires, elle a tendance à laisser les processus organisationnels au second plan. De plus, la mise en œuvre de cette méthode génère souvent une quantité massive de documents et d'artefacts. Si ces derniers ne sont pas immédiatement exploitables ou s'ils ne parviennent pas à offrir une vision synthétique et intégrée, ils risquent de devenir un fardeau administratif pour la fonction TI plutôt qu'un levier de performance.

Bien que ce modèle ne soit pas mobilisé directement dans notre analyse empirique, il enrichit notre compréhension des dimensions architecturales de l'alignement stratégique.

3.3.3. Le modèle DYGAM de Fimbel

Le modèle DyGAM, développé par Fimbel, propose une approche globale visant à assurer l'alignement et la synchronisation du SI avec les orientations de la direction générale. Contrairement aux approches centrées principalement sur les investissements technologiques, ce modèle met l'accent sur l'usage réel du SI au sein de l'organisation et sur la valeur qu'il génère pour ses utilisateurs.

L'un des apports majeurs du modèle DyGAM réside dans sa volonté d'intégrer l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Il prend en considération leur expérience en tant qu'utilisateurs du système d'information et reconnaît le rôle des différentes parties prenantes dans le processus d'alignement. Ainsi, le modèle met en évidence les interactions entre la gouvernance d'entreprise, la direction générale et la direction des SI, en soulignant la complémentarité de leurs responsabilités.

Sur le plan structurel, DyGAM établit un lien étroit entre le SI et les processus métiers de l'organisation. Il s'appuie sur des indicateurs permettant de construire des modèles adaptés aux spécificités de chaque contexte organisationnel. Fimbel recommande également de combiner cette approche avec des référentiels internationaux tels que COBIT, ITIL et CMMI. Cette complémentarité favorise l'amélioration de la gestion des services fournis par

la direction des SI et contribue à la professionnalisation de la gestion de projet au sein de l'entreprise.

Par ailleurs, Fimbel identifie sept facteurs clés de succès pour assurer l'ajustement du système d'information, qu'il qualifie de « manœuvre stratégique ». Parmi ces facteurs figurent l'adoption d'une stratégie adaptée au contexte (stratégie sur mesure), le partage de visions communes et reconnues, la connaissance des potentialités et des limites du système, le réalisme quant aux conditions de faisabilité, ainsi que la mise en place de synchronisations permanentes entre décisions et actions, entre niveaux global et local, et entre ressources internes et partenaires externes **(Fimbel, 2007, cité par Marie-Cécile Drain, 2014).**

L'apport de ce modèle réside dans sa prise en compte des acteurs organisationnels et de leurs interactions, ce qui rejoint notre préoccupation centrale relative au rôle de la culture dans le processus d'alignement.

3.3.4. Le modèle de Luftman

Luftman 2000 présente l'alignement stratégique comme un processus reposant sur plusieurs domaines organisationnels devant être mis en cohérence. Il considère également que l'alignement peut être évalué à travers un ensemble de critères permettant de situer l'organisation sur une échelle de maturité. (Belyamani, 2008) Ainsi, l'alignement ne se limite pas à une simple correspondance entre stratégie et système d'information, mais constitue un cadre d'analyse permettant d'apprécier le niveau actuel de cohérence au sein de l'entreprise.

Le modèle de (Luftman J. , 2000) met particulièrement l'accent sur l'alignement entre les technologies de l'information et les métiers. Selon cette approche, atteindre l'alignement revient à trouver un équilibre entre six dimensions principales servant de critères d'évaluation : la communication des TI, la mesure de la valeur générée par les TI, le partenariat entre la fonction Tl et les métiers, les compétences en TI, l'architecture des TI ainsi que la gouvernance des TI. L'analyse de ces dimensions permet de déterminer le degré de maturité organisationnelle en matière d'AS.

Luftman met en évidence deux catégories de facteurs influençant l'alignement stratégique: les catalyseurs et les inhibiteurs. Les premiers regroupent les éléments favorisant la cohérence entre les technologies digitales et les objectifs métiers, tandis que les seconds représentent les obstacles susceptibles de freiner ou de compromettre cet alignement (voir tableau n°3) (Jadda, Naoufal, et al., 2021).

Tableau 3 : Les catalyseurs et inhibiteurs de l'alignement stratégique selon le modèle SAMM de Luftman (1999)

Catalyseurs	**Inhibiteurs**
Les dirigeants comprennent les enjeux du digital et apportent leur soutien aux initiatives numériques.	Absence de collaboration effective entre les métiers et la fonction digitale.
Les responsables du digital participent activement à l'élaboration de la stratégie organisationnelle.	Le digital n'est pas considéré comme une priorité par les décideurs.
Les managers du digital possèdent une bonne connaissance des activités et processus métiers.	Les responsables du digital ne respectent pas leurs engagements.
Un véritable partenariat est instauré entre les fonctions métiers et la fonction digitale.	Les équipes digitales ne maîtrisent pas suffisamment le fonctionnement métier de l'organisation.
Les projets numériques font l'objet d'une priorisation claire et cohérente.	Les dirigeants ne comprennent pas les enjeux du digital ou ne lui apportent pas leur appui.
Les responsables du digital démontrent des capacités de leadership et d'orientation stratégique.	Manque de leadership au sein de la fonction digitale.

Source: (Luftman et al., 1999)

Ce modèle nous a particulièrement guidés dans la construction de notre outil de mesure, notamment pour l'opérationnalisation de la variable d'alignement stratégique dans le questionnaire administré auprès des employés d'AGRO SIM.

3.4. Les critères d'évaluation de maturité d'alignement stratégique

L'évaluation de l'alignement stratégique des TI constitue un processus fondamental permettant de déterminer le niveau de maturité d'une organisation dans l'intégration de ses systèmes d'information avec ses objectifs stratégiques. Cette évaluation repose sur le modèle de Luftman, qui examine les interactions entre quatre dimensions complémentaires, en s'appuyant sur six facteurs clés évaluée selon une approche de maturité organisationnelle. (Belyamani, 2008)

- **Communication TI:** Désigne l'ensemble des mécanismes et processus favorisant l'échange d'idées, d'informations et de connaissances entre les responsables des technologies de l'information et les responsables métier. Cette dimension permet d'évaluer le degré de compréhension mutuelle entre la fonction stratégique métier et la fonction technologique, en prenant en compte leurs stratégies et priorités respectives. Elle vise ainsi à identifier les actions nécessaires pour atteindre le niveau de maturité souhaité en matière d'alignement.
- **Mesure de la valeur des TI:** Englobe l'ensemble des processus permettant d'évaluer l'AS des TI. Elle consiste à développer et à utiliser des indicateurs permettant de démontrer de manière explicite la contribution des Tl aux activités métier. L'objectif est d'évaluer le niveau de maturité de ces mesures et de déterminer dans quelle mesure elles favorisent une meilleure compréhension du rôle des Tl dans l'atteinte des objectifs tactiques et stratégiques de l'organisation.
- **Partenariat TI:** Regroupe l'ensemble des processus de coordination visant à établir et mesurer la qualité de la relation entre les responsables métier et les responsables TI. Cette dimension intègre dans son évaluation la contribution des responsables Tl à la définition de la stratégie métier, soulignant ainsi la dimension collaborative de l'alignement stratégique.
- **Compétences TI:** Désignent l'ensemble des processus visant à garantir que les ressources humaines en technologies de l'information disposent des compétences requises, bénéficient d'une formation continue, font l'objet d'une évaluation appropriée et sont encouragées à innover face aux défis technologiques. L'évaluation de cette dimension consiste à mesurer le niveau de compétences du personnel et sa capacité a répondre aux enjeux stratégiques de l'organisation.
- **Architecture TI:** Regroupe l'ensemble des processus permettant aux responsables des TI de fournir une infrastructure flexible, d'évaluer et d'adopter de nouvelles technologies afin de soutenir ou de transformer les processus métier, et de proposer des solutions adaptées aux besoins de l'organisation et de ses partenaires. Cette dimension évalue la capacité de l'architecture technologique et à accompagner l'évolution stratégique de l'organisation.
- **Gouvernance TI:** Découle des mécanismes de gouvernance d'entreprise et vise à aligner la politique de gestion des SI avec la stratégie globale de l'organisation dans une perspective de création de valeur. (Carpentier, 2010)

Cette dimension assure la cohérence entre les décisions technologiques et les objectifs stratégiques de l'entreprise.

3.5. Les niveaux de maturité d'alignement stratégique

une échelle permettant d'évaluer le degré de cohérence entre la stratégie d'entreprise et la stratégie des SI. Cette évaluation repose sur cinq niveaux distincts de maturité . (Luftman, 2000)

Niveau 1: Initial ou ponctuel

Ce niveau représente le degré le plus bas de l'AS. Les organisations se situant à ce niveau présentent une intégration minimale entre leur stratégie d'entreprise et leur stratégie informatique. Il est hautement improbable que ces entreprises parviennent à développer une stratégie des SI alignée sur leur stratégie d'entreprise, laissant ainsi leurs investissements en TI dépourvus de valeur stratégique significative.

Niveau 2: Répétable mais intuitif

À ce niveau de maturité, l'alignement stratégique tend à être conduit au sein de structures fonctionnelles spécifiques telles que le marketing, la finance, la production ou les ressources humaines. Toutefois,cette intégration demeure limitée en raison de la connaissance insuffisante, tant par les responsables métier que par les responsables TI, des possibilités offertes par les TI dans les différents domaines fonctionnels de l'organisation.

Niveau 3: Processus défini

Ce niveau d'alignement stratégique se concentre sur la gouvernance, les processus et la communication entre les Tl et les métiers. L'organisation commence à aligner ses stratégies autour d'objectifs d'affaires spécifiques. Cette intégration devient plus structurée et s'inscrit de manière plus approfondie dans le fonctionnement global de l'entreprise.

Niveau 4: Géré et mesurable

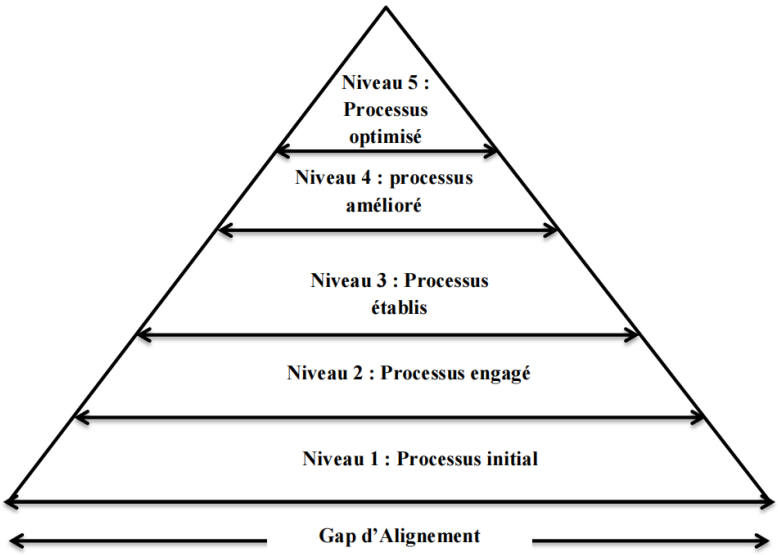
À ce niveau de maturité, la gouvernance et les services informatiques sont structurés de manière à positionner les TI comme un centre de performance performant. Les TI exercent une influence significative sur l'ensemble de l'entreprise et sont reconnues comme un levier stratégique contribuant directement à la réussite organisationnelle.

Niveau 5: Optimisé

À ce niveau ultime, la gouvernance des Tl est profondément intégrée à l'ensemble de l'entreprise. Elle s'inscrit dans le processus de planification stratégique des systèmes

d'information de l'organisation. Les TI exercent une influence déterminante sur les métiers et contribuent de manière substantielle à la performance globale de l'entreprise.

Figure 7 : Échelle maturité de l'alignement stratégique



Source : (Luftman, 2003)

4. Processus d'alignement du système d'information

La planification est le point de départ de tout processus organisationnel. Pour le SI, elle consiste à fixer à l'avance les objectifs à atteindre et les ressources nécessaires, afin d'anticiper les besoins futurs et d'utiliser efficacement les moyens disponibles.

Elle s'est imposée dans les organisations après des périodes de développement informatique désordonné, révélant la nécessité d'une gestion plus structurée et cohérente du SI.

La planification du SI repose généralement sur deux niveaux complémentaires.**:** (BEN AMAR, 2012)

Un niveau stratégique global, au cours duquel sont définis les objectifs généraux du SI ainsi que les orientations majeures et les ressources principales à mobiliser .

Un niveau tactique, dans lequel la planification constitue un instrument de mise en œuvre opérationnelle, notamment à travers la conduite des projets informatiques et le développement progressif des applications. À ce niveau, la planification vise à assurer une double cohérence**:**

- la cohérence entre les objectifs stratégiques de l'entreprise et les besoins couverts par le SI, ce qui traduit concrètement le processus d'AS.

- la cohérence entre la vision globale du système d'information et sa mise en œuvre progressive dans le temps.

5. Démarche d'alignement stratégique du système d'information

Une démarche d'alignement stratégique reposant sur deux phases principales : le déclenchement du processus d'alignement et sa mise en œuvre opérationnelle. (CIGREF, 2002)

6.1.Déclenchement de la démarche d'alignement

Le point de départ d'une démarche d'AS repose sur l'instauration d'un dialogue entre les différents acteurs de l'organisation. Lorsque ce dialogue est insuffisant ou inexistant, un élément déclencheur devient nécessaire afin de rapprocher les parties prenantes et d'initier la dynamique d'alignement.

6.2.Mise en œuvre de la démarche d'alignement

Selon (CIGREF, 2002), la mise en œuvre d'une démarche d'alignement stratégique du SI s'effectue à travers plusieurs étapes complémentaires.

- **Instaurer un dialogue entre les acteurs**

L'alignement stratégique repose sur l'interaction entre les principaux acteurs du SI, notamment: la direction générale, les directions métiers et fonctionnelles, la direction des systèmes d'information (DSI).

L'instauration d'un dialogue structuré entre ces acteurs constitue l'élément central de la démarche, mais également l'un des plus complexes à mettre en œuvre. L'absence de communication peut résulter de pratiques organisationnelles antérieures, il revient donc à chaque partie prenante de restaurer et de maintenir des conditions favorables à l'échange.

Ce dialogue est particulièrement crucial entre les utilisateurs et la DSI Tandis que la direction générale définit les orientations stratégiques et que les directions opérationnelles élaborent des plans d'action, l'alignement stratégique doit s'opérer à l'interface entre ces deux niveaux. Bien que l'arbitrage entre projets puisse faire débat, le dialogue permet à la DSI de fournir les informations nécessaires à la prise de décision.

Ainsi, la DSI joue un rôle moteur dans la promotion et la mise en œuvre de l'AS, mais cette mission ne peut aboutir sans l'écoute, le soutien et l'engagement durable de la direction générale et des directions métiers .

- **Définir et réviser la stratégie du SI**

La stratégie du système d'information se construit à partir de plusieurs éléments:la stratégie globale de l'entreprise et celles des métiers, les caractéristiques internes du SI existant, les évolutions technologiques et les opportunités offertes par l'environnement externe.

Elle vise à définir un SI cible, ainsi que les priorités, les étapes et les ressources nécessaires pour atteindre cet objectif.

L'AS constitue un processus évolutif inscrit dans une perspective de moyen et long terme, se distinguant des plans d'action annuels orientés vers le court terme. La mise en œuvre d'un ERP illustre cette dynamique itérative entre la stratégie d'entreprise et la stratégie du SI.

Bien que l'alignement idéal concerne l'ensemble de l'organisation, il est possible d'initier la démarche à travers un périmètre limité (filiale ou domaine métier), ces expériences pilotes pouvant ensuite être étendues à l'ensemble de l'entreprise.

- **Nouer des alliances internes et externes**

La réussite d'une démarche d'AS repose sur une logique de coopération gagnant - gagnant entre les acteurs. La DSI ne peut conduire seule cette transformation elle doit s'appuyer sur des alliances internes et externes .

La recherche d'un sponsor interne, l'identification d'entités pilotes et la qualité des partenariats a long terme avec des fournisseurs ou partenaires technologiques constituent des facteurs déterminants de succès .

- **Améliorer la visibilité, la prévisibilité et la communication**

L'AS nécessite également le recours à des outils de management et de communication adaptés Parmi les dispositifs essentiels figurent :

l'élaboration de schémas directeurs ou mini-schémas cibles partagés avec les métiers et utilisés comme support de communication auprès de la direction générale , la définition des orientations stratégiques, des processus clés et de l'architecture fonctionnelle et technique, l'identification des grands projets et le suivi de leur avancement,la désignation de correspondants métiers jouant un rôle d'interface ,l'élaboration de business cases mettant en évidence les impacts des projets sur les métiers et sur la stratégie , l'organisation d'événements internes favorisant les synergies, la sensibilisation des décideurs aux enjeux

des technologies de l'information, L'efficacité de la communication repose sur l'utilisation d'outils compréhensibles par l'ensemble des directions.

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

À un moment donné, l'agenda stratégique d'une entreprise se concentre généralement sur un nombre limité de priorités majeures. La DSI doit donc maîtriser ces priorités ainsi que les processus clés de l'organisation.

Certaines bonnes pratiques peuvent être adoptées, telles que la limitation de la durée des projets (souvent entre 12 et 18 mois), afin de garantir leur pertinence stratégique et leur efficacité opérationnelle.

7. La relation entre culture organisationnelle et alignement stratégiqueSI

7.1.La culture comme condition préalable à l'alignement

L'alignement stratégique des SI ne se réduit pas à un exercice de planification technique. (Henderson & Venkatraman, 1993)ont montré dans leur modèle SAM que l'ajustement entre stratégie d'affaires et stratégie SI repose sur une intégration fonctionnelle qui suppose une compréhension mutuelle entre acteurs TI et acteurs métiers compréhension qui ne peut exister sans un socle culturel commun. (Reich & Benbasat, 2000) ont formalisé cette idée en distinguant l'alignement intellectuel (cohérence des plans) de l'alignement social (partage de valeurs et de vision). Leur démonstration empirique établit que l'alignement social précède et conditionne l'alignement intellectuel : autrement dit, la culture prépare le terrain sur lequel l'alignement formel peut s'établir.

7.2.La culture comme vecteur ou frein à l'alignement

La culture organisationnelle agit à double sens. D'un côté, une culture favorable à la collaboration, à l'innovation et au partage de connaissances amplifie la capacité de l'organisation à synchroniser ses SI avec ses orientations stratégiques. De l'autre, une culture défensive, fragmentée ou résistante au changement constitue le principal obstacle à cet alignement. (FIMBEL, 2007) précise cette relation en montrant que le succès d'un projet d'alignement dépend en grande partie de la capacité de l'organisation à établir des conditions culturelles favorables avant même le lancement du projet — ce qu'il appelle "l'alignement initial". Sans ce travail préalable sur les valeurs et les représentations, les meilleures architectures SI restent sous-exploitées.

7.3.Une relation à double sens

Il est important de noter que la relation n'est pas unidirectionnelle. Si la culture influence l'alignement, l'alignement stratégique (lorsqu'il est réussi) transforme en retour la culture organisationnelle. (Fallaq & Boudjeto, 2023)montrent que l'intégration des TIC dans les organisations modifie progressivement les pratiques, les normes et les valeurs, créant une culture plus orientée vers le numérique. L'alignement produit donc un effet de rétroaction culturelle qui, s'il est bien géré, renforce durablement la capacité organisationnelle à maintenir cet alignement.

Conclusion du chapitre :

Ce premier chapitre a permis de poser les fondations théoriques nécessaires à l'étude de l'impact de la culture organisationnelle sur l'alignement stratégique des systèmes d'information. Grâce à la revue de la littérature, il apparaît clairement que l'alignement stratégique du SI ne relève pas seulement de la technique, mais qu'il constitue un enjeu managérial profondément ancré dans le contexte organisationnel et dans les pratiques humaines des acteurs impliqués. La section consacrée à la culture organisationnelle a montré qu'elle n'est pas un concept abstrait, mais un ensemble de valeurs, de croyances et de normes partagées qui guident les comportements et façonnent les façons de travailler au quotidien. Enfin, la partie consacrée à l'alignement stratégique des systèmes d'information a souligné que cet alignement se construit à partir d'un lien étroit entre la stratégie de l'entreprise, la stratégie du SI et les structures, processus et pratiques qui les relient. Les modèles comme SAM et d'autres référentiels insistent sur l'importance de la gouvernance, de la communication, de la participation des utilisateurs et de la flexibilité organisationnelle pour soutenir, au quotidien, la cohérence entre la stratégie et les systèmes d'information.En synthèse, la littérature montre que la culture organisationnelle joue un rôle de contexte déterminant dans la réussite de l'alignement stratégique du SI : selon ses caractéristiques, elle peut faciliter les échanges, l'adhésion aux projets et l'ajustement continu, ou au contraire les freiner. Ce constat constitue le socle de la problématique de recherche développée dans ce mémoire, qui vise à analyser, de manière quantitative, dans quelle mesure les différentes dimensions de la culture organisationnelle influencent l'alignement stratégique des SI.

CHAPITRE 2 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE et ORGANISATIONNEL

Après avoir présenté le cadre théorique de notre recherche dans le chapitre précédent, nous abordons dans ce chapitre le cadre méthodologique et organisationnel de l'étude.

Ce chapitre intègre également la justification du choix du thème et de l'organisme d'accueil, afin d'assurer une cohérence entre l'objet de la recherche, le terrain d'étude et la démarche adoptée.

Dans un premier temps, nous définirons notre cadre méthodologique en précisant notre positionnement épistémologique ainsi que les outils de collecte de données. Nous détaillerons ensuite la structure de notre questionnaire et la méthode d'échantillonnage retenue.

Enfin, nous présenterons de manière approfondie notre organisme d'accueil, notamment sa structure,ses objectifs, ses missions, son organisation interne ainsi que le rôle des systèmes d'information dans son fonctionnement.

Ce chapitre constitue ainsi une base essentielle pour comprendre la démarche adoptée et interpréter les résultats empiriques présentés dans la suite du travail.

Section 01 : Cadre méthodologique

Dans cette section, nous présentons, dans un premier temps, la justification du choix du thème ainsi que de l'organisme d'accueil. Nous exposons ensuite l'approche épistémologique et l'approche méthodologique adoptées pour notre étude, ainsi que la méthode de collecte des données utilisée afin d'atteindre nos objectifs de recherche.

1. Justification du choix du thème

Dans un contexte marqué par la digitalisation croissante des organisations, les SI occupent aujourd'hui une place centrale dans la mise en œuvre des stratégies. Toutefois, la performance de ces systèmes ne dépend pas uniquement des aspects techniques, mais également de leur degré d'alignement avec la stratégie globale de l'entreprise.

Par ailleurs, plusieurs recherches ont montré que cet alignement ne peut être assuré sans prendre en considération les facteurs organisationnels et humains, en particulier la culture organisationnelle. En effet, la culture d'une organisation influence les comportements, les modes de communication, le partage de l'information ainsi que la capacité d'adaptation au

changement. Ces éléments jouent un rôle déterminant dans la réussite de l'alignement stratégique des SI.

Ainsi, Le choix de ce thème se justifie par un double intérêt. Sur le plan théorique, il vise à articuler deux champs de recherche souvent étudiés séparément : la culture organisationnelle et l'alignement stratégique des SI. Sur le plan pratique, il répond à un besoin réel des organisations algériennes, où les dimensions culturelles sont souvent négligées dans la conduite des projets informatiques, alors qu'elles peuvent constituer un levier ou un frein décisif.

De plus, malgré l'importance accordée à l'AS dans la littérature en sciences de gestion, peu d'études ont analysé en profondeur l'influence de la culture organisationnelle sur ce processus, en particulier dans les contextes locaux. Ainsi, cette recherche vise à combler ce manque en apportant une meilleure compréhension de cette relation.

2. Justification du choix de l'organisme

Le choix d'AGRO SIM comme terrain d'étude repose sur plusieurs critères complémentaires.

Premièrement, AGRO SIM est la filiale principale et le cœur de métier du Groupe SIM, un acteur majeur du secteur agroalimentaire algérien. Sa taille, sa complexité organisationnelle et sa dépendance aux outils numériques (gestion de la production, approvisionnement, comptabilité, commercialisation) en font un terrain empirique riche pour étudier l'alignement stratégique des SI.

Deuxièmement, l'entreprise dispose d'un système d'information intégré reliant ses différentes directions, ce qui permet d'observer concrètement le degré de cohérence entre les objectifs stratégiques et les outils informatiques en place.

Troisièmement, la structure hiérarchique prononcée d'AGRO SIM et la diversité de ses profils (cadres dirigeants, cadres intermédiaires, responsables opérationnels, employés) offrent un contexte pertinent pour analyser l'influence de la culture organisationnelle, avec ses valeurs, ses normes et ses pratiques partagées sur le fonctionnement et l'alignement du SI.

Enfin, l'accessibilité au terrain et la collaboration des responsables de l'entreprise ont rendu possible la collecte de données primaires, garantissant ainsi la fiabilité et l'authenticité des résultats obtenus.

3. Approche épistémologique

Notre recherche s'inscrit dans une posture épistémologique positiviste, considérant que les phénomènes organisationnels peuvent être observés, mesurés et analysés de manière objective à partir de données empiriques. Comme le soulignent Perret et Séville (2003), l'épistémologie vise à analyser la nature des connaissances scientifiques, les méthodes mobilisées ainsi que les valeurs qui les sous-tendent.

Dans le même sens, Thiétart définit l'épistémologie comme l'étude de la constitution des connaissances valables. en s'intéressant notamment à la nature de la réalité (ontologie) et de la relation entre le chercheur et cette réalité (Thiétart, 2014).

Dans ce cadre, notre recherche adopte une démarche hypothético-déductive, cohérente avec la posture positiviste. Cette démarche consiste à mobiliser des cadres théoriques existants afin de formuler des hypothèses de recherche, qui seront ensuite testées empiriquement à l'aide de méthodes quantitatives. Elle permet ainsi d'analyser les relations entre les variables étudiées. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009)

En cohérence avec ce positionnement, la réalité organisationnelle est considérée comme objective et mesurable de manière indépendante du chercheur (thiétart, 2014). L'objectif est ainsi d'évaluer, avec neutralité, l'influence des dimensions de la culture organisationnelle sur l'alignement stratégique des systèmes d'information au sein d'AGRO SIM.

Cette approche permet de s'appuyer sur des modèles théoriques existants, notamment ceux de Denison et de Luftman, afin de produire un savoir empiriquement vérifiable. La collecte de données repose sur l'administration d'un questionnaire structuré, dont l'analyse est réalisée à l'aide du logiciel SPSS. Ce choix méthodologique contribue à assurer une certaine rigueur dans le traitement des données, tout en permettant une interprétation prudente des résultats dans le contexte étudié.

4. Approche méthodologique

Dans le cadre de cette recherche, nous avons adopté une approche quantitative afin de collecter et d'analyser les données. Selon Creswell et Creswell (2021), la recherche quantitative repose sur la collecte de données numériques et l'utilisation d'analyses statistiques dans le but de tester des hypothèses et d'examiner les relations entre différentes variables. Cette approche permet ainsi d'obtenir des résultats mesurables et d'apporter des réponses objectives aux questions de recherche.

5. Méthodes et instruments de collecte de données

Afin de vérifier nos hypothèses de recherche, un questionnaire d'enquête a été élaboré pour analyser l'impact de la culture organisationnelle sur l'alignement stratégique des systèmes d'information au sein de l'entreprise AGRO SIM.

Le questionnaire a été conçu en deux versions, française et arabe, afin de faciliter la compréhension des questions par l'ensemble des répondants. Il a été administré sous format papier et distribué directement aux employés selon une approche en face-à-face, ce qui a permis d'améliorer le taux de réponse, de clarifier certaines questions si nécessaire et de garantir la fiabilité des données collectées.

5.1. Instrument de mesure

Nous avons utilisée un questionnaire comme instrument de recueil de données (voir annexe A et B). Nous exposons la structure de questionnaire ainsi que les échelles de mesure utilisées pour tester les variables de notre modèle de recherche.

5.1.1. Questionnaire

Notre questionnaire contient trois parties structurées comme suit :

- La première partie porte sur la variable indépendante de notre étude « la culture organisationnelle », qui comprend quatre dimensions (La participation, La cohérence, L'adaptabilité et La mission) issues du modèle de Denison (1990), et 10 questions réparties sur ces quatre dimensions. (voir le tableau)

Tableau 4 : les 10 questions par rapport aux 4 dimensions de la culture organisationnelle

Dimension 1	**La participation**
Questions	1. Je participe avec mes collègues à la prise de décisions relatives à notre travail.
	2. Les opinions des employés sont prises en considération lors de la prise de décision.
	3. Les travailleurs s'appuient sur une approche collective pour aborder les difficultés et les problèmes liés au travail.
Dimension 2	**Cohérence**
Questions	4. Mon organisation adopte le principe d'ouverture interne en réduisant les contraintes et les barrières entre les départements afin de faciliter la circulation des idées et des informations.
	5. Les communications entre les dirigeants et les subordonnés au sein de l'organisation sont fluides et directes.
Dimension 3	**Adaptabilité**
Questions	6. Les employés s'efforcent d'être attentifs à leurs clients et de répondre continuellement à leurs besoins .
	7. Les clients estiment que les services qui leur sont fournis par l'organisation sont de qualité optimale.
	8. Les réclamations des clients sont traitées sérieusement.
Dimension 4	**Mission**
	9. L'évaluation des employés est réalisé sur la base des résultats de leur travail.
	10. L'organisation encourage les employés à prendre des initiatives et à proposer de nouvelles façons de résoudre les problèmes .

Source : Élaboré par nous-mêmes

- La deuxième partie de notre questionnaire porte sur la variable dépendante « l'alignement stratégique des SI » , basée sur le modèle de maturité de l'alignement stratégique de (Luftman et al., 1999) qui contient 6 axes : la communication, la valeur, les partenariats, la gouvernance, l'infrastructure et les compétences. Ou nous avons posé 19 questions comme suit: (voir le tableau)

Tableau 5 : les 19 questions par rapport aux 6 composants de l'alignement stratégique

Variables	**Communication**
Questions	1. Les objectifs stratégiques de l'entreprise sont clairement compris par l'équipe IT.
	2. Il existe une bonne communication entre le service informatique et les autres services.
	3. Les échanges d'informations entre les équipes IT et les autres départements sont fluides.
	4. La collaboration IT - métiers est efficace et productive.
Variables	**Mesure de la valeur IT**
Questions	5. Les investissements dans les outils IT sont perçus comme une source de création de valeur pour l'organisation.
	6. L'entreprise dispose d'indicateurs clairs pour évaluer l'efficacité de son système d'information.
	7. Le système d'information actuel contribue directement à l'amélioration de la qualité des services rendus.
Variables	**Partenariat**
Questions	8. Les responsables métiers participent aux décisions liées au SI.
	9. Les responsables IT participent dès les phases initiales à la définition de la stratégie d'entreprise.
	10. Il existe un partage équitable des risques et des responsabilités entre l'IT et les métiers lors des projets.
Variables	**Gouvernance IT**
Questions	11. La sélection des projets IT est strictement alignée sur les priorités stratégiques de la direction.
	12. La direction générale s'implique activement dans l'arbitrage et l'allocation du budget informatique.
	13. Le processus de décision relatif aux nouveaux investissements technologiques est à la fois souple et structuré.
Variables	**Infrastructure et Architecture IT**
Questions	14. L'architecture IT actuelle facilite l'intégration de nouvelles technologies sans interruption majeure.
	15. Le système d'information optimise la collaboration et le flux de travail entre les différents services.
	16. L'infrastructure technologique est suffisamment robuste pour garantir la

	continuité des activités critiques.
Variables	**Les compétences**
Questions	17. L'entreprise propose des formations régulières pour adapter les compétences du personnel aux outils numériques.
	18. Les spécialistes IT possèdent une vision claire des enjeux métiers et opérationnels de l'organisation.
	19. La culture interne encourage l'innovation et la prise d'initiative dans l'utilisation des technologies.

Source : Élaboré par nous-mêmes

- La troisième partie comprend les données personnelles de notre échantillon, représentées par (genre, âge, poste de travail, niveau d'instruction, expérience professionnelle).

5.1.2. Échelles de mesure

Pour évaluer nos variables, notre questionnaire était structuré autour d'assertions selon une échelle de Likert à cinq niveaux: «Tout à fait d'accord, D'accord, Neutre, Pas d'accord, Pas du tout d'accord».

Cette méthode est largement reconnue dans la littérature scientifique pour sa simplicité d'utilisation et sa capacité à fournir une mesure précise des attitudes.

Tableau 6 : Échelle de LIKERT

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
[1 - 1.8 [	**[1.8 - 2.6 [**	**[2.6 - 3,4[**	**[3.4 - 4.2 [**	**[4.2 - 5]**

Source : Élaboré par nous-mêmes a partir de l'échelle de LIKERT

6. Échantillon et modalité pratique de l'enquête

6.1.Échantillonnage

Dans cette partie nous allons présenter la population de l'étude, la méthode d'échantillonnage ainsi que la taille de l'échantillon.

6.1.1. Population de l'étude

La population cible de notre étude est constituée de l'ensemble des cadres dirigeants, cadres intermédiaires, responsables opérationnels et les employés évoluant au sein du siège social d'AGRO SIM.

Le choix de cette population se justifie par le fait que ces acteurs sont directement impliqués dans les processus décisionnels et l'utilisation des SI, ce qui leur permet de fournir une évaluation éclairée de l'alignement stratégique au sein de l'organisation. La population accessible recensée au moment de l'enquête s'élève à 50 personnes, ce qui correspond à l'ensemble du personnel du siège social d'AGRO SIM.

6.1.2. Méthode d'échantillonnage

Pour cette étude, nous avons opté pour un **échantillonnage probabiliste exhaustif**. Cette approche exhaustive a été privilégiée en raison de la taille humaine de l'organisation, permettant ainsi d'éliminer l'erreur d'échantillonnage et de garantir que les résultats reflètent fidèlement la réalité de l'organisation étudiée.

6.1.3. Taille de l'échantillon

Pour cette étude, nous avons distribué un total de [50] questionnaires auprès des différents départements d'AGRO SIM . À l'issue de la collecte, 38 répondants ont été retenus, soit un taux de réponse de 76 %, considéré comme satisfaisant en sciences de gestion (Saunders et al., 2019).

Cette taille d’échantillon a permis de réaliser des analyses statistiques telles que le test de fiabilité (Alpha de Cronbach), les tests de colinéarité ainsi que les analyses de régression à l’aide du logiciel SPSS.

Toutefois, selon la règle empirique de dix observations par variable prédicatrice (Hair et al., 2010), un échantillon idéal pour quatre variables indépendantes devrait atteindre 40 répondants. Notre échantillon de 38 répondants se situe légèrement en dessous de ce seuil, ce qui constitue une limite reconnue de cette étude.

Néanmoins, plusieurs auteurs soulignent que cette règle reste indicative et que des analyses de régression peuvent produire des résultats interprétables avec des échantillons

légèrement inférieurs, à condition que les hypothèses de normalité et d'absence de multicolinéarité soient vérifiées (Field, 2013). Ces conditions étant satisfaites dans notre cas, Les conclusions seront donc interprétées avec la prudence requise.

6.2.Modalité pratique de l'enquête

Dans cette partie nous présentons la durée et la période de l'enquête, ainsi que le mode d'administration du questionnaire.

6.2.1. Période de l'enquête

La phase d'enquête s'est déroulée en deux étapes clés. Tout d'abord, un pré-test du questionnaire a été effectué les **30 et 31 mars 2026** auprès de 5 personnes d'AGRO SIM (2 cadres et 3 employés). Cette étape exploratoire nous a permis de vérifier la clarté des formulations, la compréhension des termes techniques liés aux systèmes d'information, et d'estimer la durée de complétion du questionnaire (environ 10 à 12 minutes). À l'issue du pré-test, deux items ont été reformulés pour améliorer leur intelligibilité, sans modification de leur contenu conceptuel. Ensuite, la collecte de données définitive a eu lieu du **01 au 07 avril 2026** au sein d'AGRO SIM.

6.2.2. Mode d'administration

Contrairement aux enquêtes diffusées sur les réseaux sociaux, nous avons privilégié une administration directe en face-à-face sous format papier. Le questionnaire a été distribué personnellement aux cadres et employés des différents départements d'AGRO SIM. Cette approche de proximité a été choisie pour garantir un taux de réponse élevé, pour clarifier les concepts techniques liés à l'alignement stratégique si nécessaire, et pour s'assurer que les répondants font effectivement partie de la population cible de l'entreprise.

7. Méthode de traitement et d'analyse des données

Après l’administration du questionnaire et la collecte des données auprès des employés de l’entreprise AGRO SIM, nous avons procédé à leur traitement et à leur analyse à l’aide du logiciel IBM SPSS version 26, reconnu pour sa fiabilité dans l’analyse des données en sciences de gestion.

Dans un premier temps, nous avons réalisé une analyse descriptive univariée afin de présenter les caractéristiques de l'échantillon et de décrire les tendances générales des réponses. Cette analyse repose principalement sur les fréquences, les pourcentages, ainsi que sur le calcul de la moyenne arithmétique.

Ensuite, nous avons procédé à la vérification des conditions préalables à l'analyse statistique. À ce titre, nous avons évalué la fiabilité des échelles de mesure à l'aide du coefficient Alpha de Cronbach, afin de garantir la cohérence interne des items du questionnaire. Nous avons également testé la normalité des données à travers le test de Shapiro-Wilk et aussi la quasi-normalité, nous avons eu recours au coefficient de corrélation de Spearman pour analyser les relations entre les variables.

Par ailleurs, nous nous sommes assurés de l'absence de problèmes de multicolinéarité entre les variables explicatives, afin de garantir la validité des analyses de régression.

Enfin, pour tester les hypothèses de recherche, nous avons utilisé des analyses de régression linéaire. Une régression linéaire simple a été réalisée pour chaque dimension culturelle afin d'évaluer l'effet individuel de chacune sur l'alignement stratégique des SI. Ensuite, une régression linéaire multiple a été mobilisée pour analyser l'effet simultané de l'ensemble des dimensions de la culture organisationnelle (participation, cohérence, adaptabilité, mission) sur la variable dépendante, et identifier les dimensions les plus influentes.

Section 02: Contexte organisationnel

Cette section est consacrée à la présentation de l'entreprise dans laquelle s'est déroulée notre étude. Elle permet de mieux comprendre son organisation et son fonctionnement, afin de situer notre travail dans son contexte réel.

1. Présentation générale du groupe SIM

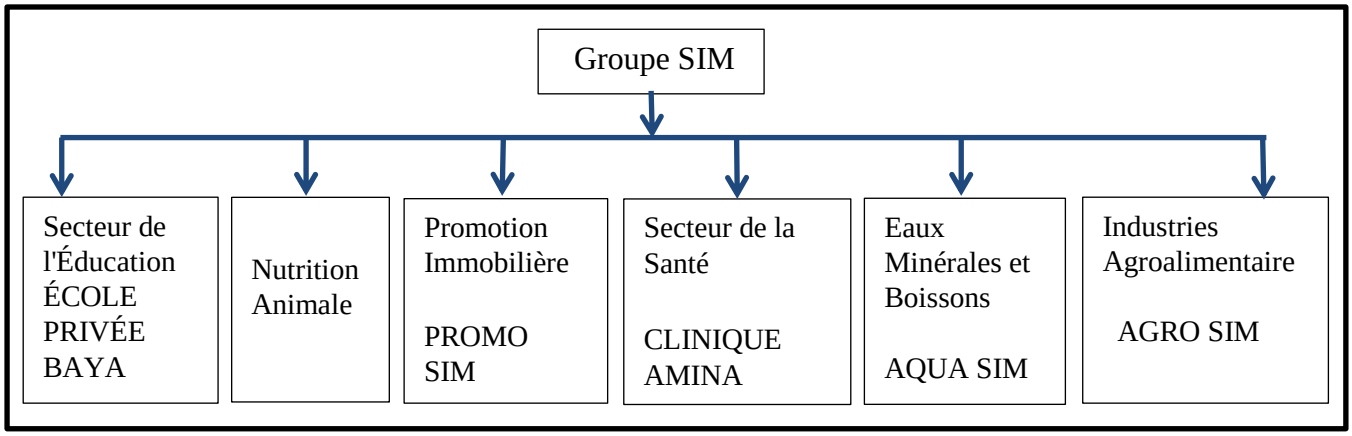
Le Groupe SIM est un conglomérat industriel, commercial et financier qui a débuté ses activités au début des années 1990 en tant que minoterie familiale dirigée par le père, Abdelkader Taïeb Ezzraïmi, spécialisée initialement dans la transformation des céréales.

En 1993, elle est entrée dans le monde de l'investissement avec une capacité de production de 150 tonnes par jour, un effectif d'environ 40 employés et un capital social de 9 008 000 DZD. Durant cette période, elle s'est également transformée, passant du statut de société à responsabilité limitée (SARL) à celui de société par actions (SPA), immatriculée sous le registre du commerce n°092480, et dont le capital est actuellement estimé à 5 665 000 000 DZD.

S'inscrivant dans une démarche d'amélioration continue, le Groupe SIM a franchi des étapes majeures dans la normalisation de ses processus: il a obtenu la certification ISO 9001 en 2012, avant de mettre en œuvre la démarche HACCP en 2013 pour l'analyse des points critiques et la sécurité alimentaire.

De 2003 à nos jours, l'institution a réussi à se structurer en un groupe diversifié comprenant 6 filiales distinctes, parmi lesquelles figure l'entité AGRO SIM. et voici un schéma illustrant ses différentes filiales :

Figure 9 : Structure des filiales du Groupe SIM



Source : Élaboré par nous-mêmes a partir du site officielle

D'après cette figure, on constate que les filiales du groupe SIM sont :

- **AGRO SIM** (Industries Agroalimentaires): Filiale principale et cœur de métier du groupe, elle opère dans la transformation des céréales, la production de farines, de semoules et de pâtes alimentaires.
- **AQUA SIM** (Eaux minérales et boissons): Unité industrielle spécialisée dans l'embouteillage d'eau minérale, la production de boissons gazeuses, de jus de fruits et de conserves de légumes.

- **CLINIQUE AMINA** (Santé): Établissement de santé privé offrant des prestations médico-chirurgicales et des soins infirmiers.
- **PROMO SIM** (Promotion Immobilière): Entreprise dédiée au développement du parc immobilier national, répondant aux besoins sociaux en matière de logements, de locaux commerciaux et de bureaux.
- **ÉCOLE PRIVÉE BAYA** (Éducation): Institution d'enseignement couvrant les cycles primaire, moyen et secondaire.
- **SIM AGRO-NUTRITION** : Filiale orientée vers le développement du secteur agricole national, visant à renforcer la sécurité alimentaire et à réduire la facture d'importation des matières premières.

2. Présentation de l'organisme d'accueil AGRO SIM :

L'entreprise AGRO SIM, objet de cette étude, est active dans les secteurs de la transformation des céréales, de l'agroalimentaire et de la production de pâtes. Elle est située dans l'Atlas Blidéen, au sein de la zone industrielle de la commune de Ain Romana (Daïra de Mouzaïa), à environ 14 km de la ville de Blida.

La capacité de production d'AGRO SIM est d'environ 25 000 quintaux par jour, distribué comme suit :

- Semoule (Blé dur) : 15 000 quintaux / jour .
- Farine (Blé tendre) : 10 000 quintaux / jour .
- Pâtes et Couscous : 6 500 quintaux/jour .

3. Objectifs et Missions d'AGRO SIM

3.1.Les Objectifs

AGRO SIM bénéficie d'une attention considérable car elle répond à des besoins essentiels des consommateurs et poursuit actuellement un certain nombre d'objectifs, que l'on peut résumer dans les points suivants :

- Préserver sa position de leader dans le secteur agroalimentaire face à une concurrence intense. Cela passe par l'acquisition de technologies de pointe et la consolidation de sa position de référence sur le marché local.
- Travailler à l'amélioration constante et la modification des produits existants tout en développant des innovations majeures pour élargir la gamme de produits de l'entreprise.

- Assurer une formation appropriée à tous les travailleurs, à tous les niveaux, afin de s'adapter aux évolutions technologiques et aux techniques de gestion modernes.
- Obtenir la satisfaction du client en tenant compte de ses différents besoins, désirs et goûts.
- Adapter la production à la demande croissante des consommateurs.
- Contribuer à la réalisation d'un développement national global.
- Contribuer à la réduction du chômage en créant des opportunités d'emploi pour les jeunes.

3.2.Les Missions

Afin d'atteindre les objectifs cités précédemment, AGRO SIM cherche à réaliser un ensemble de missions clés, qui sont :

- Assurer une plus large disponibilité des produits sur l'ensemble du territoire national tout en développant les activités d'exportation vers les marchés étrangers.
- Créer de nouvelles unités en augmentant les investissements et en acquérant de nouveaux équipements afin de doubler la production.
- Sécuriser et promouvoir les ventes de produits sur les marchés nationaux et internationaux.
- Utiliser au maximum les capacités de production afin de satisfaire les besoins et les désirs des consommateurs.
- Employer un certain pourcentage de la main-d'œuvre, augmentant ainsi le pouvoir d'achat des individus.

4. Organisation interne et fonctionnement général

AGRO SIM est structuré selon une organisation hiérarchique et fonctionnelle, reposant sur plusieurs directions principales qui assurent le bon déroulement des activités de l'entreprise. Cette structuration permet une répartition claire des responsabilités et une coordination efficace entre les différentes unités. On distingue notamment :

- La Direction commerciale et marketing: elle prend en charge les activités de commercialisation, de distribution des produits ainsi que la gestion de la relation avec les clients.

- La Direction Administrative et Financière (DAF): pôle centralisé assurant la gestion comptable, financière et des ressources humaines. Elle supervise directement le Département Informatique (SI), garantissant la cohérence entre les besoins de gestion et les outils numériques
- La Direction de la production: cette direction est chargée de la production des produits en fonction de la demande, ainsi que de leur distribution vers les centres concernés. Elle assure également la maintenance, la réparation et l'installation de tout ce qui est lié à l'entreprise, notamment les moulins.
- La Direction de l'Approvisionnement: chargée de la logistique, du stockage des matières premières et du suivi des flux entrants nécessaires à la continuité de la production.
- Les services supports comprenant notamment le service informatique, qui joue un rôle important dans la gestion des systèmes d'information, ainsi que les services de sécurité et d'hygiène .

Les différentes directions de l'entreprise ne fonctionnent pas de manière isolée, mais s'appuient sur un système d'information commun qui facilite la circulation de l'information et la coordination des activités. Chaque direction exploite des outils spécifiques en fonction de ses missions, ce qui contribue à renforcer l'alignement entre les systèmes d'information et les objectifs organisationnels.

L'analyse de l'organigramme montre que la structure organisationnelle de AGRO SIM repose sur une hiérarchie fonctionnelle favorisant la spécialisation des tâches. Toutefois, cette structuration nécessite une coordination efficace entre les services, assurée principalement par les SI. Ainsi, la qualité de l'alignement stratégique dépend non seulement des outils technologiques, mais aussi des pratiques culturelles qui régissent les interactions entre les acteurs.

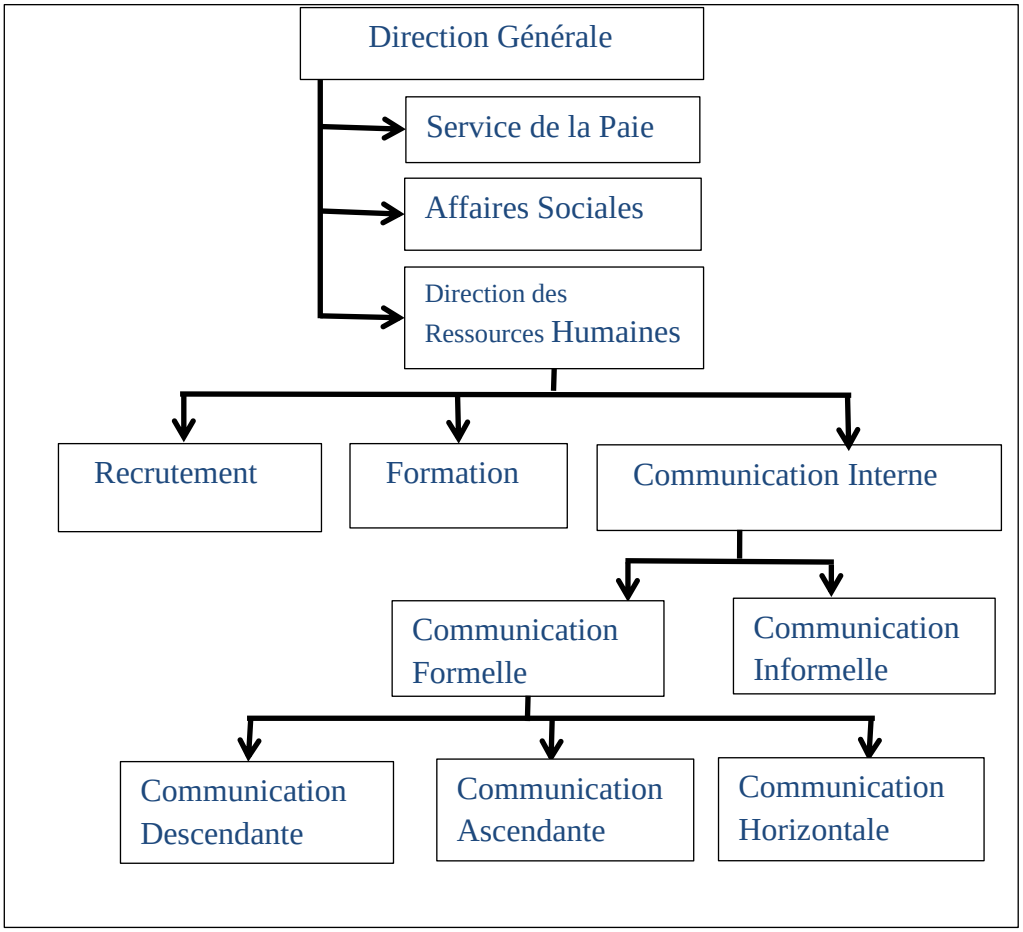
5. Structure et flux de communication au sein d'AGRO SIM

L'efficacité de l'alignement stratégique des systèmes d'information repose en grande partie sur la fluidité des échanges au sein de l'organisation. Au sein d'AGRO SIM, la communication est structurée pour soutenir les processus décisionnels et opérationnels.

Comme l'illustre la Figure 03 (ci-dessous), la gestion des flux d'information est rattachée à la DRH et s'articule autour de plusieurs axes:

- **La Communication Formelle:** Elle suit la ligne hiérarchique et se décline en trois types:
  - Descendante: Pour la transmission des directives et des objectifs stratégiques (de la direction vers les employés).
  - Ascendante: Pour la remontée des rapports d'activité et des besoins du terrain (essentiel pour l'évolution du SI).
  - Horizontale: Pour la coordination entre les départements de production, finance et logistique.
- **La Communication Informelle:** Elle joue un rôle crucial dans la culture d'entreprise d'AGRO SIM en facilitant la résolution rapide de problèmes hors des circuits officiels.

Figure 8 : Structure de la communication au sein d'AGRO SIM



Source : Élaboré par nous-mêmes a partir du document interne

6. Rôle du système d'information dans AGRO SIM

Les SI occupent une place centrale dans le fonctionnement de l'entreprise AGRO SIM. Ils assurent la coordination entre les différentes directions (production, finance, approvisionnement, commercialisation) en facilitant la circulation rapide et fiable de l'information.

En effet, chaque direction s'appuie sur des outils numériques spécifiques pour gérer ses activités quotidiennes, ce qui permet d'améliorer l'efficacité opérationnelle et de réduire les délais de traitement. Le système d'information contribue également à soutenir la prise de décision en fournissant des données pertinentes et actualisées aux responsables.

Par ailleurs, il joue un rôle essentiel dans la gestion des flux de communication, qu'ils soient formels ou informels, en permettant une meilleure interaction entre les différents acteurs de l'organisation.

Enfin, le SI participe activement à l'alignement stratégique de l'entreprise en assurant la cohérence entre les objectifs organisationnels et les opérations opérationnelles, ce qui renforce la performance globale de l'entreprise.

Conclusion du chapitre :

Ce chapitre a permis de poser les bases méthodologiques et contextuelles de notre recherche. Le positionnement épistémologique positiviste, combiné à une démarche hypothético-déductive et à une approche quantitative, offre un cadre rigoureux pour tester les hypothèses formulées.

La présentation d'AGRO SIM a mis en évidence la complexité de son organisation et la centralité de ses systèmes d'information dans la coordination des activités. Ce contexte constitue un terrain empirique pertinent pour analyser l'influence de la culture organisationnelle sur l'alignement stratégique des SI.

Les données collectées auprès de 38 répondants, traitées via le logiciel SPSS, feront l'objet d'une analyse approfondie dans le chapitre suivant, lequel présentera les résultats empiriques et leur discussion au regard des hypothèses de recherche.

CHAPITRE 03 : RESULTAT ET DISCUSSION

Après avoir exposé le cadre méthodologique de notre recherche, ce chapitre est consacré à l'exposition et à l'analyse des résultats obtenus. Les données recueillies via notre questionnaire auprès des collaborateurs d'AGRO SIM ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS V26. Cette phase d'analyse statistique nous permettra d'interpréter les tendances observées afin de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche formulées précédemment.

Section 01: Présentation des résultats

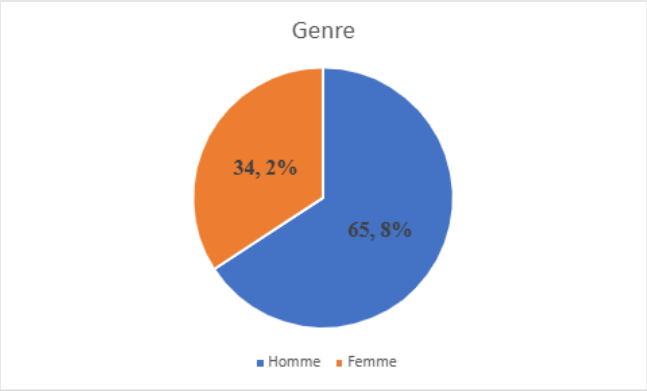
Dans cette section nous présentons l'analyse des résultats de notre étude ainsi que le test des hypothèses.

1. Analyse descriptive de l'échantillon

Afin de mieux cerner les caractéristiques démographiques des employés de la Société AGRO SIM ayant participé à cette étude, nous avons procédé à une analyse descriptive des données. Les résultats obtenus sont présentés comme suit :

- **Genre**

Figure 9 : La répartition des interrogés selon le genre

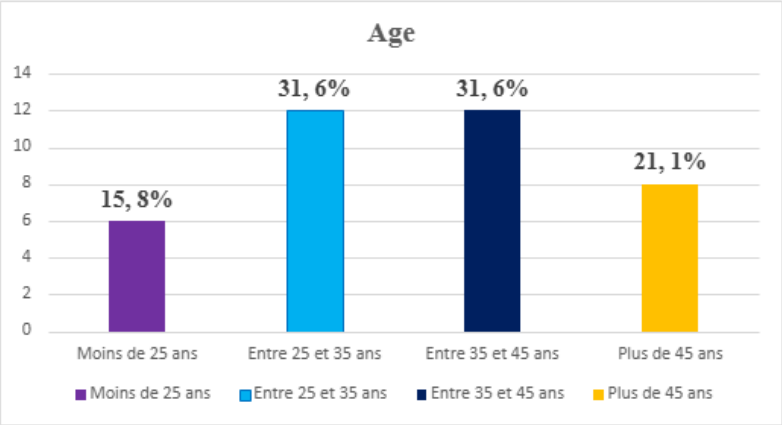


Source : Élaboré par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS.

À partir de la figure n°12, qui présente la répartition de l'échantillon selon le genre, on constate une prédominance masculine parmi les répondants de l'entreprise AGRO SIM. 65,8 % sont des hommes, tandis que 34,2 % sont des femmes. Cette répartition s'explique principalement par la nature de l'activité de l'entreprise.

- **Age**

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



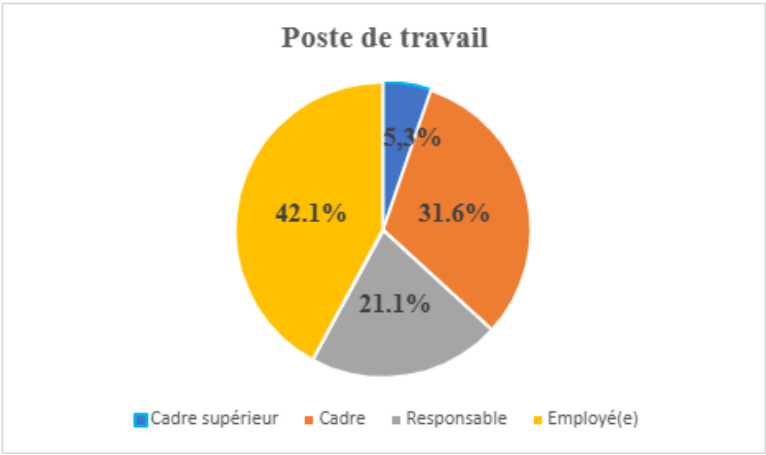
Source : Élaboré par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS.

À partir de la figure n°13, qui présentent la répartition de l'échantillon selon l'âge, on observe que les tranches d'âge 25–35 ans et 35–45 ans sont les plus représentées, chacune avec 31,6 % des répondants. Elles sont suivies par la catégorie des plus de 45 ans avec 21,1 %, tandis que les moins de 25 ans sont les moins représentés avec 15,8 %.

Cette répartition montre que l'échantillon est composé principalement d'une population active et expérimentée, capable de comprendre les enjeux organisationnels et technologiques, ce qui renforce la pertinence des réponses collectées.

- **Poste de travail**

Figure 11 : Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le poste de travail



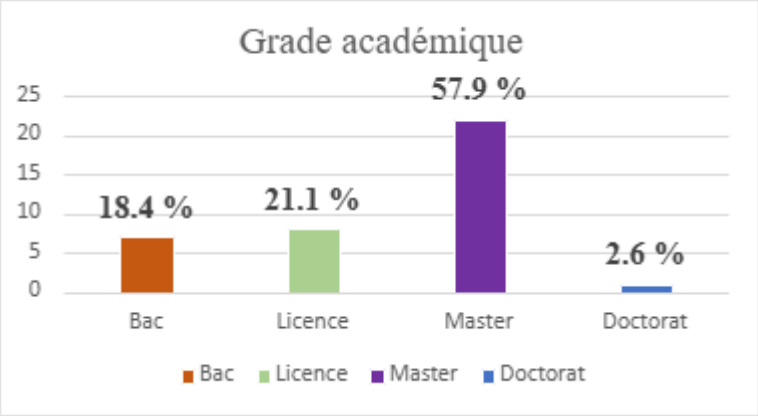
Source : Élaboré par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS.

À partir de la figure n°14, qui présentent la répartition de l'échantillon selon le poste de travail, on constate que la catégorie des employés est la plus représentée avec 42,1 %, suivie des cadres avec 31,6 %, puis des responsables avec 21,1 %, tandis que les cadres supérieurs sont les moins représentés avec 5,3 %.

Cette répartition montre que la majorité des répondants appartient aux niveaux opérationnels et intermédiaires de l'entreprise AGRO SIM, ce qui reflète la structure organisationnelle de l'entreprise. Elle peut également s'expliquer par une plus grande disponibilité et participation de ces catégories lors de la collecte des données, contrairement aux cadres supérieurs.

- **Grade académique**

Figure 12 : Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le grade académique

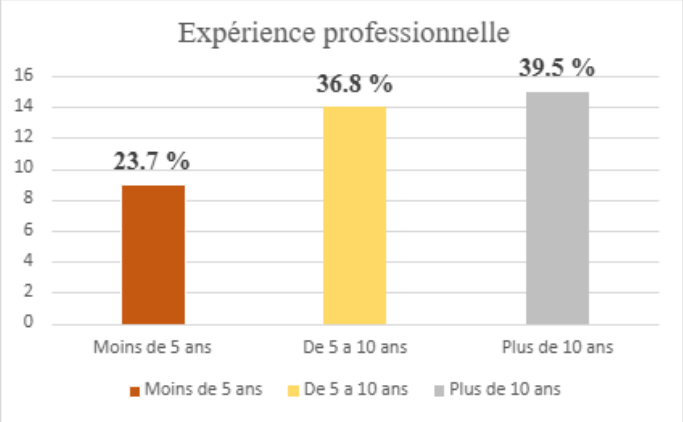


Source : Élaboré par nous-mêmes à partir de l'EXCEL et SPSS.

À partir de la figure n°15, qui présentent la répartition de l'échantillon selon le grade académique, on observe que la majorité des répondants possède un niveau Master, avec une proportion de 57,9 %. Les titulaires de Licence représentent 21,1 %, suivis des détenteurs du Baccalauréat avec 18,4 %, tandis que les titulaires d'un Doctorat sont très faiblement représentés avec 2,6 %. Cette répartition indique que l'échantillon est globalement caractérisé par un niveau d'études élevé, ce qui peut être expliqué par la nature des postes occupés au sein de l'entreprise AGRO SIM, nécessitant généralement des qualifications académiques avancées. Cela renforce également la pertinence des réponses obtenues, étant donné le niveau de compréhension et d'analyse attendu chez les répondants.

➢ **Expérience professionnelle**

Figure 13 : Représentation graphique de la répartition selon l'expérience professionnelle



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

À partir de la figure n°16, qui présentent la répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnelle, on observe que la catégorie des répondants ayant plus de 10 ans d'expérience est la plus représentée avec 39,5 %, suivie de ceux ayant une expérience comprise entre 5 et 10 ans avec 36,8 %, tandis que les répondants ayant moins de 5 ans d'expérience représentent 23,7 % de l'échantillon. Cette répartition indique que l'échantillon est majoritairement composé d'individus disposant d'une expérience professionnelle moyenne à élevée. Cela reflète une certaine maturité professionnelle des répondants au sein de l'entreprise AGRO SIM, ce qui peut enrichir la qualité des réponses fournies et renforcer la fiabilité des résultats de l'étude.

1. Analyse descriptive univariée

Dans ce qui suit nous présenterons l'analyse descriptive univariée pour les concepts principaux de l'étude.

1.1. La culture organisationnelle

◆ **La participation**

Tableau 7 : Résultats pour la dimension "participation"

Items	**Moyenne**
Je participe avec mes collègues à la prise de décisions relatives à notre travail.	**3,68**

Les opinions des employés sont prises en considération lors de la prise de décision.	**3,63**
Les travailleurs s'appuient sur une approche collective pour aborder les difficultés et les problèmes liés au travail.	**3,47**

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir de SPSS

Cette dimension a été mesurée à l'aide d'une échelle de Likert allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord). Les moyennes obtenues pour les différents items varient entre 3,47 et 3,68, ce qui reflète des niveaux relativement modérés à élevés.

Ces résultats indiquent que les employés participent, dans une certaine mesure, à la prise de décision et que leurs opinions sont généralement prises en considération. De plus, le recours à une approche collective dans la résolution des problèmes est également présent, bien qu'il soit légèrement moins marqué. Dans l'ensemble, cela traduit un niveau de participation organisationnelle relativement satisfaisant, suggérant l'existence d'un climat de collaboration et d'implication des employés au sein de l'entreprise.

- **Cohérence**

Tableau 8 : Résultats pour la dimension "Cohérence"

Items	**Moyenne**
Mon organisation adopte le principe d'ouverture interne en réduisant les contraintes et les barrières entre les départements afin de faciliter la circulation des idées et des informations.	**3,42**
Les communications entre les dirigeants et les subordonnés au sein de l'organisation sont fluides et directes.	**3,58**

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir de SPSS

La dimension liée à la cohérence a été mesurée à l'aide d'une échelle de Likert allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord). Les moyennes obtenues pour les items sont 3,42 et 3,58, ce qui traduit des niveaux modérés.

Ces résultats indiquent que l'organisation favorise, dans une certaine mesure, l'ouverture interne et la circulation de l'information entre les différents départements. De même, les communications entre les dirigeants et les subordonnés apparaissent relativement fluides,

bien que des améliorations puissent être envisagées. Dans l'ensemble, cela reflète un niveau de cohérence organisationnelle acceptable, suggérant l'existence d'un certain degré d'intégration et de coordination interne.

- **Adaptabilité**

Tableau 9 : Résultats pour la dimension "Adaptabilité"

Items	**Moyenne**
Les employés s'efforcent d'être attentifs à leurs clients et de répondre continuellement à leurs besoins .	**3,66**
Les clients estiment que les services qui leur sont fournis par l'organisation sont de qualité optimale.	**3,47**
Les réclamations des clients sont traitées sérieusement.	**3,53**

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir de SPSS

La dimension liée à l'adaptabilité a été mesurée à l'aide d'une échelle de Likert allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord). Les moyennes obtenues pour les items varient entre 3,47 et 3,66, ce qui reflète des niveaux relativement élevés.

Ces résultats montrent que les employés accordent une attention particulière aux besoins des clients et s'efforcent d'y répondre de manière continue. Par ailleurs, la qualité des services perçue par les clients ainsi que le traitement des réclamations apparaissent globalement satisfaisants. Dans l'ensemble, cela traduit une bonne capacité d'adaptation de l'organisation à son environnement externe, notamment en matière d'orientation client et de réactivité.

- **Mission**

Tableau 10 : Résultats pour la dimension "Mission"

Items	**Moyenne**
L'évaluation des employés est réalisé sur la base des résultats de leur travail.	**3,18**
L'organisation encourage les employés à prendre des initiatives et à proposer de nouvelles façons de résoudre les problèmes .	**3,34**

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir de SPSS

La dimension liée à la mission a été mesurée à l'aide d'une échelle de Likert allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord). Les moyennes obtenues pour les items sont 3,18 et 3,34, ce qui indique des niveaux modérés à relativement faibles.

Ces résultats suggèrent que l'évaluation des employés basée sur les résultats de leur travail ainsi que l'encouragement à l'initiative restent présents, mais de manière limitée. Cela peut indiquer un manque de clarté ou de renforcement des orientations stratégiques au sein de l'organisation. Dans l'ensemble, cela traduit une dimension missionnelle perfectible, nécessitant davantage d'efforts pour renforcer la vision stratégique et encourager l'innovation et la prise d'initiative.

1.2. Alignement stratégique des SI

- **La communication**

Tableau 11 : Résultats pour la dimension "Communication"

Items	Moyenne
Les objectifs stratégiques de l'entreprise sont clairement compris par l'équipe IT.	**3,66**
Il existe une bonne communication entre le service informatique et les autres services.	**3,87**
Les échanges d'informations entre les équipes IT et les autres départements sont fluides.	**3,74**
La collaboration IT - métiers est efficace et productive.	**3,71**

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir de SPSS

La dimension liée à la communication a été mesurée à l'aide d'une échelle de Likert allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord). Les moyennes obtenues pour les items varient entre 3,66 et 3,87, ce qui reflète des niveaux relativement élevés.

Ces résultats indiquent que les objectifs stratégiques sont globalement bien compris par l'équipe IT et que la communication entre le service informatique et les autres départements est fluide. De plus, la collaboration entre les équipes IT et métiers apparaît efficace et productive. Dans l'ensemble, cela traduit une bonne qualité de communication organisationnelle, favorisant l'échange d'informations et la coordination entre les différentes fonctions.

- **Mesure de la valeur IT**

Tableau 12 : Résultats pour la dimension "Mesure de la valeur IT"

Items	Moyenne
Les investissements dans les outils IT sont perçus comme une source de création de valeur pour l'organisation.	**3,74**
L'entreprise dispose d'indicateurs clairs pour évaluer l'efficacité de son SI.	**3,58**
Le SI actuel contribue directement à l'amélioration de la qualité des services rendus.	**3,50**

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir de SPSS

La dimension liée à la mesure de la valeur IT a été mesurée à l'aide d'une échelle de Likert allant de 1 à 5. Les moyennes obtenues varient entre 3,50 et 3,74, indiquant des niveaux modérés à élevés.

Ces résultats montrent que les investissements IT sont généralement perçus comme créateurs de valeur et que le SI contribue à l'amélioration des services. Toutefois, l'existence d'indicateurs clairs d'évaluation reste légèrement moins affirmée. Dans l'ensemble, cela traduit une perception positive de la valeur du SI, bien que des efforts supplémentaires puissent être fournis pour renforcer les outils de mesure de performance.

- **Partenariat**

Tableau 13 : Résultats pour la dimension "Partenariat"

Items	Moyenne
Les responsables métiers participent aux décisions liées au SI.	**3,18**
Les responsables IT participent dès les phases initiales à la définition de la stratégie d'entreprise.	**3,26**
Il existe un partage équitable des risques et des responsabilités entre l'IT et les métiers lors des projets.	**3,13**

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir de SPSS

La dimension liée au partenariat a été mesurée à l'aide d'une échelle de Likert allant de 1 à 5. Les moyennes obtenues varient entre 3,13 et 3,26, ce qui indique des niveaux modérés à relativement faibles.

Ces résultats suggèrent que la participation conjointe des responsables métiers et IT dans les décisions reste limitée. De même, le partage des responsabilités et des risques entre les deux parties n'est pas encore pleinement développé. Dans l'ensemble, cela traduit une collaboration IT - métiers perfectible, nécessitant un renforcement du partenariat stratégique au sein de l'organisation.

- **Gouvernance IT**

Tableau 14 : Résultats pour la dimension "Gouvernance IT"

Items	Moyenne
La sélection des projets IT est strictement alignée sur les priorités stratégiques de la direction.	**3,34**
La direction générale s'implique activement dans l'arbitrage et l'allocation du budget informatique.	**3,21**
Le processus de décision relatif aux nouveaux investissements technologiques est à la fois souple et structuré.	**3,47**

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir de SPSS

La dimension liée à la gouvernance IT a été mesurée à l'aide d'une échelle de Likert allant de 1 à 5. Les moyennes obtenues varient entre 3,21 et 3,47, indiquant des niveaux modérés.

Ces résultats montrent que l'alignement des projets IT avec les priorités stratégiques ainsi que l'implication de la direction existent, mais restent perfectibles. Le processus de décision apparaît relativement structuré, mais pourrait gagner en efficacité et en flexibilité.

Dans l'ensemble, cela traduit une gouvernance IT acceptable, mais nécessitant des améliorations pour renforcer l'alignement stratégique.

- **Infrastructure et Architecture IT**

Tableau 15 : Résultats pour la dimension "Infrastructure et Architecture IT"

Items	Moyenne
L'architecture IT actuelle facilite l'intégration de nouvelles technologies sans interruption majeure.	**3,37**
Le SI optimise la collaboration et le flux de travail entre les différents services.	**3,74**

L'infrastructure technologique est suffisamment robuste pour garantir la continuité des activités critiques.	**3,50**

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir de SPSS

La dimension liée à l'infrastructure et à l'architecture IT a été mesurée à l'aide d'une échelle de Likert allant de 1 à 5. Les moyennes obtenues varient entre 3,37 et 3,74, ce qui reflète des niveaux modérés à élevés.

Ces résultats indiquent que le SI facilite la collaboration entre les services et assure une certaine continuité des activités. Toutefois, la capacité d'intégration des nouvelles technologies peut encore être améliorée. Dans l'ensemble, cela traduit une infrastructure technologique relativement performante, mais perfectible en termes de flexibilité et d'adaptation.

- **Les compétences**

Tableau 16 : Résultats pour la dimension "Les compétences"

Items	**Moyenne**
L'entreprise propose des formations régulières pour adapter les compétences du personnel aux outils numériques.	**3,57**
Les spécialistes IT possèdent une vision claire des enjeux métiers et opérationnels de l'organisation.	**3,45**
La culture interne encourage l'innovation et la prise d'initiative dans l'utilisation des technologies.	**3,79**

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir de SPSS

La dimension liée aux compétences a été mesurée à l'aide d'une échelle de Likert allant de 1 à 5. Les moyennes obtenues varient entre 3,45 et 3,79, ce qui reflète des niveaux relativement élevés.

Ces résultats montrent que l'entreprise encourage l'innovation et propose des formations adaptées, tout en disposant de compétences IT relativement alignées avec les besoins métiers.

Dans l’ensemble, cela traduit un bon niveau de compétences organisationnelles, favorisant l’utilisation efficace des technologies et soutenant l’alignement stratégique des SI.

2. Tests préliminaires

Avant l'analyse principale, nous avons effectué des tests préliminaires pour garantir la fiabilité des résultats. Cette étape a consisté à étudier les valeurs manquantes, la normalité, la quasi-normalité des données, la fiabilité des échelles (via l’alpha de Cronbach) ainsi que la multi-colinéarité.

Enfin, les items ont été regroupés par la méthode des moyennes en variables principales afin de faciliter l'interprétation des régressions effectuées sous SPSS.

2.1. Valeurs manquantes

Les valeurs manquantes doivent être traitées avant l'analyse en utilisant différentes méthodes.

Dans notre recherche, l'ensemble des questionnaires retenus sont complets. Cette absence de valeurs manquantes s'explique par notre mode d'administration en face-à-face : la présence physique du chercheur lors de la remise des formulaires a permis de vérifier instantanément que chaque répondant avait complété l'intégralité des items avant de récupérer le document.

2.2. Test de normalité

La vérification de la normalité des données est une étape indispensable avant d’entamer nos analyses. Pour ce faire, nous avons appliqué le test de **Shapiro-Wilk** à l'ensemble de nos variables. lequel est particulièrement recommandé pour les échantillons de taille réduite ($N < 50$), comme c'est le cas pour notre étude chez AGRO SIM.

Les résultats du test de normalité présentés dans le tableau ci-dessous révèlent une situation contrastée entre nos deux variables principales. D'une part, les données relatives à la **culture organisationnelle** ne suivent pas une distribution normale (p-value < 0,05). D'autre part, la variable de **l'alignement stratégique** présente une distribution normale (p-value > 0,05).

Tableau 17 : Analyse de distribution normale

Variables	Sig
cultTotal	0.001
alignTotal	0.082

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir de SPSS

Toutefois, considérant que nos données ont été recueillies à l'aide d'échelles de likert , il est fréquent que celles-ci ne suivent pas une distribution strictement normale. Dans ce contexte, la littérature méthodologique admet qu'une **quasi-normalité** est suffisante pour les analyses multivariées.

2.3. la quasi-normalité des données

Compte tenu de la non-normalité de certaines données, nous avons donc ensuite effectué un test de quasi-normalité afin d'évaluer si les distributions présentaient tout de même une forme proche de la normalité pour justifier l'usage de la régression linéaire.

Cette vérification a été effectuée en examinant les valeurs des coefficients d'asymétrie

(skewness) et d'aplatissement **(kurtosis)**, qui devraient varier entre **[-1 ; +1]** et **[-1,5 ; +1,5]**.

Le tableau suivant présente les statistiques descriptives (skewness et kurtosis) pour l'alignement stratégique des SI et la culture organisationnelle :

Tableau 18 : Analyse de quasi-normalité

Variables	Skewness	Kurtosis
cultTotal	-1,020	0,129
alignTotal	-0,315	-0,991

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir de SPSS

Les résultats indiquent que la variable de culture organisationnelle présente une asymétrie négative modérée (-1,020), tandis que la variable d'alignement stratégique affiche une

asymétrie faible (-0,315), ce qui traduit des distributions globalement orientées vers les valeurs élevées.

Par ailleurs, les valeurs de Kurtosis (0,129 pour la culture et -0,991 pour l'alignement) se situent dans les limites acceptables, suggérant une distribution proche de la normale.

Donc, malgré une légère asymétrie, les données peuvent être considérées comme quasi normales, ce qui justifie l'utilisation des analyses paramétriques, notamment la régression linéaire.

2.4. Test de fiabilité

Le questionnaire est fiable si, appliqué à nouveau sur le même échantillon et dans les mêmes conditions, il produit des résultats sensiblement identiques. Cette stabilité est généralement évaluée à l'aide du coefficient Alpha de Cronbach, qui mesure la cohérence interne des items du questionnaire. Ainsi, l'interprétation des valeurs de l'Alpha de Cronbach peut être présentée comme suit :

- $\alpha \geq 0.9$: Excellente fiabilité.
- $0.8 < \alpha < 0.9$: Bonne fiabilité.
- $0.7 \leq \alpha < 0.8$: Acceptable.
- $0.6 \leq \alpha < 0.7$: discutable fiabilité.
- $0.5 \leq \alpha < 0.6$: faible fiabilité.
- $\alpha \leq 0.5$: inacceptable fiabilité.

Afin de vérifier la cohérence interne des échelles de mesure utilisées dans le cadre de cette recherche, un test de fiabilité a été réalisé à l'aide du coefficient Alpha de Cronbach.

Tableau 19 : Statistiques de fiabilités

Les variables	Nombre d'éléments	Coefficient de Alpha Cronbach
La participation et la coopération	3	0.862
Cohérence	2	0.745
Adaptabilité	3	0.839
Mission	2	0.644

Communication	4	0.769
Mesure de la valeur IT	3	0.769
Partenariat	3	0.753
Gouvernance IT	3	0.554
Infrastructure et Architecture IT	3	0.819
Les compétences	3	0.817
La culture organisationnelle	10	0.859
L'alignement stratégique des SI	19	0.884
Total	29	0.909

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir de SPSS

Les résultats du test de fiabilité montrent que la majorité des dimensions présentent une bonne cohérence interne, avec des coefficients Alpha de Cronbach supérieurs à 0,7. Certaines dimensions, comme « Mission » (0,644) et « Gouvernance IT » (0,554), affichent des valeurs plus faibles mais restent acceptables dans le cadre de cette étude. Le coefficient de fiabilité global est de **0,909**, ce qui est **très élevé** et indique une excellente cohérence interne entre les éléments du questionnaire. Ce résultat confirme que l'instrument de mesure est stable et que les erreurs de mesure sont minimes, garantissant ainsi la fiabilité des données pour la suite de l'analyse.

2.5. Réduction multidimensionnelle

Dans le cadre de cette étude, une réduction multidimensionnelle a été réalisée à l'aide de la moyenne arithmétique afin de regrouper les items mesurant les mêmes dimensions de la culture organisationnelle ainsi que de l'alignement stratégique des systèmes d'information.

Les items relatifs aux différentes dimensions de la culture organisationnelle (participation, cohérence, adaptabilité et mission) ont été agrégés en variables synthétiques représentant chacune une dimension spécifique. De même, les items liés à l'alignement stratégique des SI ont été regroupés en une variable globale reflétant le niveau d'alignement au sein de l'organisation.

Ce choix méthodologique repose sur la cohérence interne satisfaisante des échelles de mesure. Par ailleurs, cette approche est couramment utilisée en sciences de gestion, car elle

permet de simplifier l'analyse des données tout en conservant une représentation fiable et synthétique des concepts étudiés.

2.6. Test de multicolinéarité

Le test de multicolinéarité a été réalisé à partir des statistiques de Tolérance et du Facteur d'Inflation de la Variance (VIF), générés par la régression linéaire multiple sous SPSS V26.

Tableau 20 : Test de multicolinéarité

Dimension	**Tolérance**	**VIF**
Participation et coopération	0.476	2.103
Cohérence	0.380	2.632
Adaptabilité	0.832	1.203
Mission	0.661	1.513

Source : Établi par nous-mêmes à partir de SPSS

Les résultats indiquent que les valeurs de tolérance sont comprises entre 0.380 et 0.832, et les valeurs de VIF varient entre 1.203 et 2.632. Ces valeurs se situent bien en dessous des seuils critiques (**tolérance < 0.1** ou **VIF > 10**), confirmant l'absence de multicolinéarité significative entre les dimensions de la culture organisationnelle. Les coefficients de régression estimés peuvent donc être considérés comme fiables et interprétables.

2.7. Corrélation de Spearman

Avant de procéder aux analyses de régression, nous avons réalisé une analyse de corrélation de **Spearman** afin de vérifier l'existence et la nature des relations entre nos variables. Ce test permet d'identifier la force et le sens de l'association entre la culture organisationnelle et l'alignement stratégique des SI. À cet effet, nous avons calculé le coefficient de corrélation de Spearman entre le score de chaque axe et le score global des items, comme l'illustrent les tableaux suivants :

Tableau 21 : Corrélation de Spearman pour « la culture organisationnelle »

Les axes de dimensions	Sig. (Bilatérale)	Corrélation de Spearman

La participation	,000	,745**
Cohérence	,000	,851**
Adaptabilité	,000	,675**
Mission	,000	,572**
culture organisationnelle	-	1

Source : Établi par nous-mêmes à partir de SPSS V26

Les résultats de l'analyse de corrélation de Spearman montrent que toutes les dimensions de la culture organisationnelle sont **positivement et significativement corrélées** avec la variable globale, avec un niveau de signification de (Sig. = 0,000 < 0,05).

Les coefficients de corrélation varient entre **0,572 et 0,851**, ce qui indique des relations allant de modérées à fortes. La dimension **cohérence** présente la corrélation la plus élevée (r = 0,851), suivie de la **participation** (r = 0,745), de l'**adaptabilité** (r = 0,675) et enfin de la **mission** (r = 0,572).

Tableau 22: Corrélation de Spearman pour « l'alignement stratégique des SI »

Les axes de dimensions	Sig. (Bilatérale)	Corrélation de Spearman
Communication	,000	,666**
Mesure de la valeur IT	,000	,723**
Partenariat	,000	,598**
Gouvernance IT	,000	,645**
Infrastructure et Architecture IT	,000	,786**
Les compétences	,000	,781**
Alignement stratégique des SI	-	1

Source : Établi par nous-mêmes à partir de SPSS V26

L'analyse de corrélation de Spearman indique que toutes les dimensions de l'alignement stratégique des SI sont **positivement et significativement corrélées** avec la variable globale (Sig. = 0,000 < 0,05).

Les coefficients de corrélation varient entre **0,598 et 0,786**, traduisant des relations modérées à fortes. La dimension **Infrastructure et Architecture IT** présente la corrélation la plus élevée (r = 0,786), suivie des **compétences** (r = 0,781), de la **mesure de la valeur IT** (r = 0,723), de la **communication** (r = 0,666), de la **gouvernance IT** (r = 0,645) et enfin du **partenariat** (r = 0,598).

En conclusion, les résultats des corrélations confirment l'existence de liens linéaires entre les variables, justifiant ainsi le recours aux analyses de régression pour tester les hypothèses de recherche.

3. Tests des hypothèses

Dans le cadre de cette étude, l'analyse des hypothèses a été conduite via la méthode de régression linéaire (simple et multiple), afin de quantifier les effets des dimensions de la culture organisationnelle sur l'alignement stratégique des SI. Les seuils et les coefficients recommandés pour la validation de ce type d'analyses est le coefficient de signification de ANOVA (Analysis Of Variance) qui doit être inférieur à 0,05 (5%).

- **Test de la première hypothèse**

Il existe un effet positif et significatif de la participation des employés sur l'alignement stratégique des systèmes d'information.

H0: Il n'existe pas d'effet statistiquement significatif de la participation sur l'alignement stratégique des SI au seuil ($\alpha > 0,05$).

H1: Il existe un effet statistiquement significatif de la participation sur l'alignement stratégique des systèmes d'information au seuil ($\alpha < 0,05$).

Tableau 23: Résultats de la régression linéaire simple pour la première hypothèse

Varibale independante	**Variable dépendante**	**R**	**R^2**	**F**	**B**	**t**	**Sig**
La participation	**l'alignement stratégique des SI**	0,261	0,068	2,630	0,134	1,622	0,114

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir de SPSS

D'après les résultats obtenus, nous notons que :

- Le coefficient de corrélation **R = 0,261** indique une corrélation **positive mais faible** entre la participation et l'alignement stratégique des systèmes d'information.

- Le coefficient de détermination **R^2 = 0,068** montre que **6,8 %** de la variation de l'alignement stratégique des SI est expliquée par la participation .

- La statistique de Fisher **F = 2,630** avec une signification **p = 0,114**, qui est **supérieure à 0,05**, indique que le modèle n'est pas statistiquement significatif.

- Le coefficient **B = 0,134** est positif, ce qui signifie qu'une augmentation d'une unité de la participation entraîne une augmentation de **0,134 unité** de l'alignement stratégique des SI, toutes choses égales par ailleurs. Toutefois, cet effet reste **non significatif**.

- L'équation de régression peut s'écrire comme suit : $\boldsymbol{Y = 3,034 + 0,134}$ □₁

Où :

- Y représente l'alignement stratégique des SI
- X_1 représente la participation

- Par conséquent, les résultats ne permettent pas de rejeter l'hypothèse nulle (H0).

Ainsi, l'hypothèse **H1 n'est pas validée**, car l'effet de la participation sur l'alignement stratégique des SI n'est pas statistiquement significatif au seuil de 5%.

- **Test de la deuxième hypothèse**

Il existe un effet positif et significatif de la cohérence organisationnelle sur l'alignement stratégique des systèmes d'information.

H0: Il n'existe pas d'effet statistiquement significatif de la cohérence sur l'alignement stratégique des SI au seuil ($\alpha > 0,05$).

H1: Il existe un effet statistiquement significatif de la cohérence sur l'alignement stratégique des systèmes d'information au seuil ($\alpha < 0,05$).

Tableau 24: Résultats de la régression linéaire simple pour la deuxième hypothèse

Varibale independante	**Variable dépendante**	**R**	**R^2**	**F**	**B**	**t**	**Sig**
La cohérence	**l'alignement stratégique des SI**	0.503	0.253	12,176	0,265	3,489	0,001

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir de SPSS

D'après les résultats obtenus, nous notons que :

- Le coefficient de corrélation **R = 0,503** indique une corrélation **positive modérée** entre la cohérence et l'alignement stratégique des systèmes d'information.

- Le coefficient de détermination **R^2 = 0,253** montre que **25,3 %** de la variation de l'alignement est expliquée par la cohérence.

- La statistique **F = 12,176** avec **p = 0,001 < 0,05**, donc le modèle est significatif.

- Le coefficient **B = 0,265** est positif ce qui montre qu'une augmentation d'une unité des mesures de la cohérence entraînerait une augmentation de 0,265 unité de l'alignement stratégique des SI, en supposant que toutes les autres variables restent constantes.

- L'équation de régression peut s'écrire comme suit : $\boldsymbol{Y = 2,589 + 0,265\ X_2}$

- Par conséquent, les résultats permettent de valider l'hypothèse H1 selon laquelle il existe un effet statistiquement significatif de la cohérence sur l'alignement stratégique des SI au seuil de 5%.

- **Test de la troisième hypothèse**

Il existe un effet positif et significatif de l'adaptabilité organisationnelle sur l'alignement stratégique des SI.

H0: Il n'existe pas d'effet statistiquement significatif de l'adaptabilité sur l'alignement stratégique des SI au seuil ($\alpha > 0,05$).
H1: Il existe un effet statistiquement significatif de l'adaptabilité sur l'alignement stratégique des systèmes d'information au seuil ($\alpha < 0,05$).

Tableau 25: Résultats de la régression linéaire simple pour la troisième hypothèse

Varibale independante	**Variable dépendante**	**R**	**R^2**	**F**	**B**	**t**	**Sig**
L'adaptabilité	**l'alignement stratégique des SI**	0.410	0.168	7,282	0,212	2,699	0,011

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir de SPSS

D’après les résultats obtenus, nous notons que :

- Le coefficient de corrélation **R = 0,410** indique une corrélation **positive modérée** entre l’adaptabilité et l’alignement stratégique des systèmes d’information.

- Le coefficient de détermination **R^2 = 0,168** montre que **16,8 %** de la variation de l’alignement est expliquée par l’adaptabilité.

- La statistique **F = 7,282** avec **p = 0,011 < 0,05**, donc le modèle est significatif.

- Le coefficient **B = 0,212** est positif ce qui montre qu'une augmentation d'une unité des mesures de l’adaptabilité entraînerait une augmentation de 0,212 unité de l’alignement stratégique des SI, en supposant que toutes les autres variables restent constantes.

- L’équation de régression peut s’écrire comme suit : $\boldsymbol{Y = 2{,}764 + 0{,}212\ X_3}$

- Par conséquent, les résultats permettent de valider l'hypothèse H1 selon laquelle il existe un effet statistiquement significatif de l’adaptabilité sur l’alignement stratégique des SI au seuil de 5%.

- **Test de la quatrième hypothèse**

Il existe un effet positif et significatif de la mission organisationnelle sur l’alignement stratégique des SI.

H0: Il n’existe pas d’effet statistiquement significatif de la mission sur l’alignement stratégique des SI au seuil ($\alpha > 0{,}05$).
H1: Il existe un effet statistiquement significatif de la mission sur l’alignement stratégique des systèmes d’information au seuil ($\alpha < 0{,}05$).

Tableau 26: Résultats de la régression linéaire simple pour la quatrième hypothèse

Varibale independante	**Variable dépendante**	**R**	**R^2**	**F**	**B**	**t**	**Sig**
La mission	**l’alignement stratégique des SI**	0.541	0.292	14,883	0,273	3,858	0,000

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir de SPSS

D’après les résultats obtenus, nous notons que :

- Le coefficient de corrélation **R = 0,541** indique une corrélation **positive assez forte** entre la mission et l'alignement stratégique des systèmes d'information.

- Le coefficient de détermination **R^2 = 0,292** montre que **29,2 %** de la variation de l'alignement est expliquée par la mission.

- La statistique **F = 14,883** avec **p = 0,000 < 0,05**, donc le modèle est significatif.

- Le coefficient **B = 0,273** est positif ce qui montre qu'une augmentation d'une unité des mesures de la mission entraînerait une augmentation de 0,273 unité de l'alignement stratégique des SI, en supposant que toutes les autres variables restent constantes.

- L'équation de régression peut s'écrire comme suit : $Y = 2,625 + 0,273\ X_4$

- Par conséquent, les résultats permettent de valider l'hypothèse H1 selon laquelle il existe un effet statistiquement significatif de la mission sur l'alignement stratégique des SI au seuil de 5%.

- **Test de l'hypothèse générale (HG) :**

Il existe un effet positif et significatif de la culture organisationnelle sur l'alignement stratégique des SI.

H0: Il n'existe pas d'effet statistiquement significatif de la culture organisationnelle sur l'alignement stratégique des SI au seuil ($\alpha > 0,05$).
H1: Il existe un effet statistiquement significatif de la culture organisationnelle sur l'alignement stratégique des systèmes d'information au seuil ($\alpha < 0,05$).

Tableau 27 : Résultats de la régression linéaire multiple pour l'hypothèse principale

Varibale independante	Variable dépendante	R	R^2	B	F	t	Sig	R^2 ajusté
	l'alignement stratégique des SI	**0,658**	**0,433**		6,308		0,001	**0,365**
La participation				- 0,124		- 1,273	0,212	
La cohérence				0,190		1,698	0,099	
L'adaptabilité				0,154		2,082	0,045	

La mission				0,180		2,206	0,034	

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir de SPSS

D'après les résultats obtenus, nous notons que :

- Le coefficient de corrélation multiple **R = 0,658** indique une corrélation **positive assez forte** entre la culture organisationnelle (mesuré par ses quatre dimensions) et l'alignement stratégique des systèmes d'information.

- Le coefficient de détermination **R^2 = 0,433** indique que **43,3 %** de la variance de l'alignement stratégique des SI est expliquée par le modèle. Le **R^2 ajusté** = **0,365**, plus conservative car il tient compte du nombre de variables et de la taille de l'échantillon, indique que 36,5 % de cette variance est expliquée de manière robuste. C'est cette dernière valeur qui sera retenue comme indicateur de référence.

- La statistique de Fisher **F = 6,308** est statistiquement significative (**p = 0,001 < 0,05**), ce qui permet de rejeter l'hypothèse nulle (H0) et de conclure qu'il existe une relation linéaire positive et significative entre la culture organisationnelle et l'alignement stratégique des SI.

- En examinant les coefficients de régression non standardisés (B), on constate que l'adaptabilité (B = 0,154, p = 0,045) et la mission (B = 0,180, p = 0,034) ont un impact positif et significatif sur l'alignement stratégique des SI au seuil de 5 %. En revanche, la participation (B = -0,124, p = 0,212) et la cohérence (B = 0,190, p = 0,099) n'atteignent pas le seuil de significativité dans ce modèle de régression multiple.

- Par conséquent, les résultats permettent de **valider l'hypothèse générale**, selon laquelle il existe un impact positif et significatif de la culture organisationnelle sur l'alignement stratégique des systèmes d'information au seuil de 5%.

- L'équation de régression linéaire multiple est :

$$\boldsymbol{Y = 2{,}163 - 0{,}124\, X_1 + 0{,}190\, X_2 + 0{,}154\, X_3 + 0{,}180\, X_4}$$

Où :

- X_1 : la participation
- X_2 : la cohérence
- X_3 : l'adaptabilité

- X_4 : la mission

- Le coefficient négatif associé à la participation (-0,124) suggère une relation inverse avec l'alignement stratégique des SI, bien que cet effet ne soit pas statistiquement significatif.

Section 02: Discussion des résultats

Cette section vise à interpréter les résultats obtenus à la lumière de la problématique et des hypothèses de recherche, puis à les confronter aux travaux issus de la revue de littérature. L'objectif est de dépasser la simple description statistique pour accéder à une compréhension analytique et critique des relations entre la culture organisationnelle et l'alignement stratégique des SI au sein d'AGRO SIM.

1. Synthèse des résultats des hypothèses et analyse des impacts

1.1. Tableau de synthèse des résultats

L'ensemble des tests statistiques effectués via SPSS permet de dresser le tableau de synthèse suivant, qui récapitule les résultats des régressions linéaires simples (H1 à H4) et de la régression linéaire multiple (HG) :

Tableau 28: Synthèse des résultats des tests d'hypothèses (N = 38)

N°	Hypothèse	R	R^2	F	Sig.	B	Décision
H1	La participation → alignement stratégique des SI	0.261	0.068	2.630	0.114	0.134	**Rejetée (p=0,114>0.05)**
H2	La cohérence organisationnelle → alignement stratégique des SI	0.503	0.253	12.176	0.001	0.265	Validée **(p<0.05)**
H3	L'adaptabilité organisationnelle → alignement stratégique des SI	0.410	0.168	7.282	0.011	0.212	Validée **(p<0.05)**

H4	La mission organisationnelle → alignement stratégique des SI	0.541	0.292	14.883	0.000	0.273	Validée **(p<0.05)**
HG	**Culture organisationnelle globale → alignement stratégique des SI**	**0.658**	**0.433**	**6.308**	**0.001**	**Multi.**	Validée **(p<0.05)**

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir de SPSS

La lecture de ce tableau révèle trois constats essentiels. Premièrement, l'hypothèse générale est pleinement confirmée : la culture organisationnelle, considérée dans sa globalité, exerce un impact positif et significatif sur l'alignement stratégique des SI ($R = 0.658$, $R^2 = 0.433$, $p = 0.001$). Deuxièmement, trois sous-hypothèses sur quatre (H2, H3, H4) sont statistiquement validées. Troisièmement, l'hypothèse H1 relative à la participation et à la coopération est la seule à ne pas être confirmée ($p = 0.114 > 0.05$).

1.2. Analyse de l'impact de chaque dimension culturelle

1.2.1. Impact de la participation (H1 — Rejetée)

La dimension « participation » présente une corrélation positive mais faible avec l'alignement stratégique des SI ($R = 0.261$, $R^2 = 0.068$, $p = 0.114 > 0.05$). Ce résultat ne permet pas de valider H1 : l'effet de cette dimension n'est pas statistiquement significatif au seuil de 5 %. L'équation de régression est : $Y = 3.034 + 0.134\ X_1$.

Bien que les employés d'AGRO SIM perçoivent positivement les pratiques participatives ($M = 3.60$), la structure organisationnelle hiérarchique de l'entreprise limite l'effet de cette participation sur les décisions relatives aux systèmes d'information, qui relèvent principalement des directions. Par ailleurs, dans le modèle de régression multiple, cette dimension présente un coefficient de régression négatif ($B = -0{,}124$, $p = 0{,}212$), indiquant un effet de suppression dû aux intercorrélations entre les quatre dimensions. Cela n'invalide pas la pertinence théorique de cette dimension, mais indique que sa contribution directe s'efface en présence des autres variables explicatives.

1.2.2. Impact de la cohérence organisationnelle (H2 — Validé)

La dimension « cohérence » exerce une relation positive et statistiquement significative sur l'alignement stratégique des SI ($R = 0.503$, $R^2 = 0.253$, $F = 12.176$, $p = 0.001 < 0.05$). Elle

explique à elle seule 25.3 % de la variance de l'alignement, ce qui en fait le deuxième déterminant individuel le plus puissant. L'équation de régression est : $Y = 2.589 + 0.265\ X_2$.

Ce résultat met en évidence l'importance fondamentale de la fluidité de la communication entre dirigeants et subordonnés (M = 3.58) et de l'ouverture entre les départements (M = 3.42). Ces pratiques de cohérence interne facilitent la circulation de l'information entre les équipes métiers et la Direction des Systèmes d'Information, réduisant les silos organisationnels qui constituent l'un des principaux obstacles à l'alignement stratégique dans les organisations industrielles.

1.2.3. Impact de l'adaptabilité organisationnelle (H3 — Validé)

La dimension « adaptabilité » exerce un effet positif et significatif sur l'alignement stratégique des SI ($R = 0.410$, $R^2 = 0.168$, $F = 7.282$, $p = 0.011 < 0.05$). Elle explique 16.8 % de la variance de l'alignement. L'équation de régression est : $Y = 2.764 + 0.212\ X_3$.

L'orientation client est la sous-dimension la mieux évaluée (M = 3.66). Dans le contexte agroalimentaire d'AGRO SIM, dont le modèle économique repose sur la satisfaction continue des clients, la réactivité organisationnelle génère une demande accrue d'outils SI performants et adaptés, favorisant ainsi un alignement naturel entre stratégie commerciale et SI. Dans le modèle de régression multiple, l'adaptabilité conserve un coefficient bêta positif et significatif (B = 0.154, p = 0.045), confirmant sa contribution robuste même en contrôlant les effets des autres dimensions.

1.2.4. Impact de la mission organisationnelle (H4 — Validé)

La dimension « mission » présente l'effet individuel le plus puissant sur l'alignement stratégique des SI ($R = 0.541$, $R^2 = 0.292$, $F = 14.883$, $p = 0.000 < 0.01$). Elle explique 29.2 % de la variance — le coefficient de détermination le plus élevé parmi les quatre dimensions. L'équation de régression est : $Y = 2.625 + 0.273\ X_4$.

Ce résultat est notable car la mission est la dimension qui enregistre la moyenne la plus basse (M = 3.26). Il indique que, même partiellement développés, l'évaluation des employés sur la base des résultats de leur travail (M = 3.18) et l'encouragement à l'initiative (M = 3.34) exercent un effet déterminant sur le niveau d'alignement perçu. Dans le modèle de régression multiple, la mission est la seule dimension à atteindre la significativité individuelle (B = 0,180, p = 0,034 < 0.05), confirmant son rôle prépondérant.

1.2.5. Impact global de la culture organisationnelle (HG — Confirmée)

La régression linéaire multiple confirme l'hypothèse générale : la culture organisationnelle, mesurée conjointement par ses quatre dimensions, exerce un impact positif et hautement significatif sur l'alignement stratégique des SI ($R = 0.658$, R^2 ajusté $= 0.365$, $F = 6.308$, $p = 0.001 < 0.05$). Le modèle global explique 36.5 % de la variance de l'alignement stratégique des SI au sein d'AGRO SIM.

L'équation de régression multiple est :

$$Y = 2.163 - 0.124\,X_1 + 0.190\,X_2 + 0.154\,X_3 + 0.180\,X_4$$

Ce modèle démontre que la culture organisationnelle constitue un levier stratégique significatif de l'alignement SI. Il confirme également que la mission et l'adaptabilité sont les dimensions à renforcer en priorité, tandis que la cohérence joue un rôle de fond essentiel à travers la qualité des échanges internes.

2. Comparaison de nos résultats avec ceux retenus dans la revue de littérature

Le tableau suivant confronte nos résultats empiriques aux principales conclusions des travaux retenus dans la revue de littérature, qualifiés de convergents (vert), divergents (rouge) ou partiellement convergents (orange) selon le degré d'adéquation :

Tableau 29: Comparaison de nos résultats avec les travaux antérieurs

Auteur(s) / Année	**Contexte**	**Méthode**	**Résultat clé**	**Comparaison avec notre étude**
Benhammou et al. (2024)	International, revue analytique	Analytique	*CO/alignement SI → amélioration performance organisationnelle*	CONVERGENCE — HG confirmée (R=0.658, p=0.001) ; lien CO–alignement–performance validé dans notre contexte
Louati (2021)	Industrie algérienne, ERP	Mixte	*CO → alignement stratégique ERP (relation positive*	CONVERGENCE — Impact positif de la CO sur l'alignement SI confirmé. Relation directe validée

			directe)	dans un contexte industriel algérien similaire
Abed & Anaba (2022/23)	Sonatrach (N=45)	Quantitative	*CO (coopération, innovation, adaptation) → qualité services SI*	CONVERGENCE — Nos H2 (cohérence) et H3 (adaptabilité) confirmées correspondent à leurs dimensions clés. Valide la centralité de ces composantes
Fahem (2024/25)	Entreprises technologiques	Mixte	*CO = catalyseur ET frein des transitions stratégiques*	CONVERGENCE PARTIELLE — 3 dimensions sur 4 sont catalyseurs (H2, H3, H4). La participation (H1) n'exerce pas d'effet direct, jouant peut-être un rôle indirect
Gouicem (2023/24)	ENSM — Algérie	Quantitative	*Alignement SI → performance organisationnelle (relation positive)*	CONVERGENCE — HG confirmée (R^2=43.3 %, p=0.001) valide l'importance de l'alignement dans le contexte algérien

Source : Élaboré par nous-mêmes

Les résultats obtenus sont en cohérence avec plusieurs travaux antérieurs portant sur l'alignement stratégique des systèmes d'information. En effet, ils confirment les conclusions de **Henderson et Venkatraman (1993)**, **Reich et Benbasat (2000)** et **Luftman (2003)**, qui soulignent l'importance des facteurs organisationnels dans la réussite de l'alignement stratégique. De même, les études récentes de **Ben Dahhane et al. (2023)**, **Leila Fahem (2024)** et **Martínez-Caro et al. (2020)** mettent en évidence l'impact positif de la cohérence organisationnelle, de l'adaptabilité et de la clarté de la mission sur la

performance et l'intégration des systèmes d'information. Toutefois, contrairement à certaines recherches qui attribuent un rôle important à l'implication des employés, notre étude montre que la dimension de participation n'exerce pas d'influence significative au sein d'AGRO SIM, ce qui peut s'expliquer par les spécificités organisationnelles et managériales de l'entreprise.

La discussion des résultats confirme que la culture organisationnelle constitue un déterminant significatif et mesurable de l'alignement stratégique des systèmes d'information au sein d'AGRO SIM. L'hypothèse générale est pleinement validée, et trois des quatre sous-hypothèses (H2 cohérence, H3 adaptabilité, H4 mission) sont statistiquement confirmées. Seule H1 (participation) est rejetée, en raison de la structure hiérarchique de l'organisation et de la taille de l'échantillon.

La confrontation avec la revue de littérature révèle une large convergence avec les travaux antérieurs, notamment Louati (2021). La principale originalité de cette étude réside dans l'identification de la « mission » comme levier culturel dominant de l'alignement à AGRO SIM, malgré sa faible présence perçue (M = 3.26). Ce résultat constitue un signal managérial fort : renforcer les mécanismes d'évaluation par les résultats et la culture d'initiative représente le levier le plus rentable pour améliorer la maturité de l'alignement SI au sein de l'entreprise.

3. Les limites de la recherche

Malgré l'intérêt des résultats obtenus, cette étude présente certaines limites :

- Taille de l'échantillon limitée (N = 38)**,** ce qui peut restreindre la généralisation des résultats.
- Étude basée sur une seule filiale (AGRO SIM), ce qui limite la portée comparative.
- Approche exclusivement quantitative, ne permettant pas d'explorer en profondeur les perceptions et comportements des acteurs.
- Limitation des variables étudiées : d'autres facteurs (leadership, structure organisationnelle, maturité digitale) n'ont pas été intégrés dans le modèle.

4. Les perspectives de recherche

À la lumière de ces limites, plusieurs pistes de recherche futures peuvent être envisagées :

- Réaliser des études comparatives entre plusieurs entreprises ou secteurs afin de valider la robustesse des résultats**.**
- Intégrer d'autres variables explicatives telles que :
  - ✓ le leadership transformationnel ;
  - ✓ la gouvernance IT ;
  - ✓ la maturité numérique des organisations.
- Étudier l'impact de la culture organisationnelle dans des contextes spécifiques, notamment :
  - ✓ les projets de transformation digitale ;
  - ✓ l'implémentation des ERP ;
  - ✓ les environnements agiles.
- Adopter une approche mixte (qualitative et quantitative) afin d'explorer en profondeur les perceptions des acteurs sur la relation entre culture organisationnelle et alignement stratégique des SI.

Conclusion du chapitre

Les résultats de cette étude montrent que la culture organisationnelle joue un rôle déterminant dans l'alignement stratégique des systèmes d'information. Toutefois, cet impact n'est pas uniforme entre les différentes dimensions.

Parmi les dimensions étudiées, la mission présente le pouvoir explicatif individuel le plus élevé (R^2=29,2%), suivie de la cohérence (R^2=25,3%) et de l'adaptabilité (R^2=16,8%). Dans le modèle global, la mission et l'adaptabilité conservent une significativité individuelle, confirmant leur rôle de leviers prioritaires pour renforcer l'alignement stratégique des SI au sein d'AGRO SIM.

Ces résultats soulignent l'importance pour les entreprises, notamment AGRO SIM, de renforcer leur capacité d'adaptation et de clarifier leur vision stratégique afin d'améliorer l'alignement entre les systèmes d'information et les objectifs organisationnels.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de ce travail de recherche portant sur l'impact de la culture organisationnelle sur l'alignement stratégique des SI au sein d'AGRO SIM, il apparaît clairement que la problématique étudiée revêt une importance majeure dans le contexte actuel marqué par la transformation numérique et l'intensification de la concurrence.

Les résultats empiriques obtenus à partir de l'analyse quantitative confirment globalement l'hypothèse générale selon laquelle la culture organisationnelle exerce un effet positif et significatif sur l'alignement stratégique des SI. Plus précisément, les différentes dimensions culturelles issues du modèle de Denison — à savoir la participation, la cohérence, l'adaptabilité et la mission — contribuent, à des degrés variables, à renforcer la cohérence entre la stratégie globale de l'entreprise et son système d'information.

Cette étude met en évidence que l'alignement stratégique ne dépend pas uniquement des facteurs technologiques ou structurels, mais repose fortement sur des éléments immatériels tels que les valeurs partagées, les modes de communication et les pratiques organisationnelles. Ainsi, la culture organisationnelle apparaît comme un levier stratégique essentiel, capable de favoriser l'adhésion des acteurs, de réduire les résistances au changement et d'optimiser l'efficacité des systèmes d'information.

En somme, ce travail confirme que l'alignement stratégique des SI est avant tout un processus socio - organisationnel**,** dans lequel la culture joue un rôle central en tant que facteur de cohésion et de performance.

1. Les contributions de la recherche

1.1. Contributions théoriques

Sur le plan théorique, ce mémoire apporte plusieurs contributions :

- Il enrichit la littérature existante en articulant deux champs de recherche souvent étudiés séparément : la culture organisationnelle et l'alignement stratégique des systèmes d'information.
- Il confirme empiriquement la pertinence de modèles théoriques reconnus, notamment :
  - ✓ le modèle de Denison pour la culture organisationnelle ;
  - ✓ le modèle d'alignement stratégique (SAM) et ses prolongements.
- Il met en évidence que la culture organisationnelle constitue une variable explicative déterminante dans la réussite de l'alignement stratégique, dépassant une vision purement technique du SI.
- Il contribue à une approche interactionniste en considérant le système d'information comme une construction sociale influencée par les comportements et les valeurs des acteurs.

1.2. Contributions pratiques (managériales)

Sur le plan managérial, cette recherche apporte plusieurs contributions importantes pour la gestion des systèmes d'information au sein de l'entreprise AGRO SIM :

- Permet aux managers de comprendre que l'alignement stratégique des systèmes d'information ne dépend pas uniquement des facteurs technologiques, mais aussi de la culture organisationnelle.
- Met en évidence le rôle déterminant des dimensions culturelles, notamment la mission, la cohérence et l'adaptabilité, dans l'amélioration de l'alignement stratégique des SI.
- Fournit aux décideurs des éléments d'aide à la prise de décision en intégrant les facteurs culturels dans la stratégie des systèmes d'information.
- Propose un cadre d'analyse basé sur les modèles de Denison et de l'alignement stratégique, utilisable comme outil d'évaluation interne.
- Encourage une meilleure coordination entre les responsables informatiques et les managers métiers, en soulignant l'importance de la cohérence organisationnelle.

- Sensibilise les managers à l'importance du facteur humain dans la réussite des projets liés aux systèmes d'information.

2. Recommandations

Sur la base des résultats obtenus, nous formulons les recommandations suivantes à l'attention des managers d'AGRO SIM :

- **Renforcer la mission organisationnelle (levier prioritaire):** La mission étant la dimension la plus influente sur l'alignement stratégique des SI (R^2 = 29,2%), les managers doivent clarifier et communiquer les objectifs stratégiques à tous les niveaux. Il est recommandé de mettre en place des systèmes d'évaluation basés sur les résultats et d'encourager activement la prise d'initiative chez les employés.
- **Renforcer la cohérence interne:** La cohérence étant le deuxième déterminant individuel (R^2 = 25,3%), il est conseillé de réduire les silos entre départements, de fluidifier la communication entre dirigeants et subordonnés, et d'organiser des réunions transversales régulières entre les équipes IT et métiers.
- **Développer l'adaptabilité organisationnelle:** L'adaptabilité étant significative (R^2 = 16,8%), AGRO SIM doit renforcer son orientation client en formant les équipes à l'écoute des besoins et en améliorant le traitement des réclamations, ce qui génère naturellement une demande accrue d'outils SI performants.

- **Impliquer davantage les employés:** Bien que la participation n'ait pas été statistiquement significative (H1 rejetée), les moyennes observées (M = 3,60) suggèrent qu'un renforcement des pratiques participatives pourrait améliorer l'alignement à long terme, notamment en impliquant les employés dans les décisions relatives aux SI.

BIBLIOGRAPHIE

Articles scientifiques

- Balthazard, P. A., Cooke, R. A., & Potter, R. E. (2006). Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance. *Journal of Managerial Psychology, 21*(8), 709–732.
- Ben Dahhane, A., Akrich, S., El Bettioui, R., & Abdelkhalik, H. (2023). Impact de l'alignement stratégique et de la culture digitale sur la réussite de la transformation digitale au sein de l'organisation publique marocaine. *Revista Multidisciplinar, 5*(3), 45–65.
- Benhammou, Y., Errachidi, A., & Kohly, D. (2024). L'impact de l'alignement stratégique des systèmes d'information sur les organisations. *Revue de Management et Stratégie*. Maroc.
- Bluedorn, A. C., Johnson, R. A., Cartwright, D. K., & Barringer, B. R. (1994). The interface and convergence of the strategic management and organizational environment domains. *Journal of Management, 20*(2), 201–262.
- Broadbent, M., & Weill, P. (1993). Improving business and information strategy alignment: Learning from the banking industry. *IBM Systems Journal*, *32*(1), 162–179.
- Chan, Y. E., & Reich, B. H. (2007). IT alignment: What have we learned? *Journal of Information Technology, 22*(4), 297–315.

- Chan, Y. E., Huff, S. L., Barclay, D. W., & Copeland, D. G. (1997). Business strategic orientation, information systems strategic orientation, and strategic alignment. *Information Systems Research, 8*(2), 125–150.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science, 6*(2), 204–223.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review, 14*(4), 532–550.
- Hofer, C. W. (1975). Toward a contingency theory of business strategy. *Academy of Management Journal, 18*(4), 784–810.
- Luftman, J. (2000). Assessing business-IT alignment maturity. *Communications of the Association for Information Systems, 4*(1), Article 14.
- Luftman, J., Papp, R., & Brier, T. (1999). Enablers and inhibitors of business-IT alignment. *Communications of the Association for Information Systems, 1*(11), 1–33.
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change, 154*, Article 119962.
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review, 63*(4), 149–160.
- Reich, B. H., & Benbasat, I. (2000). Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives. *MIS Quarterly,*
- Tallon, P. P., & Kraemer, K. L. (2003). Investigating the relationship between strategic alignment and IT business value: The discovery of a paradox. Dans R. D. Banker et al. (dir.), *Creating business value with information technology* (p. 1–22). IGI Global.
- Van de Ven, A. H. (1979). Review of H. Mintzberg's *The structuring of organizations*. *Administrative Science Quarterly, 24*(2), 320–326.
- Venkatraman, N., & Camillus, J. C. (1984). Exploring the concept of « fit » in strategic management. *Academy of Management Review, 9*(3), 513–525.
- Venkatraman, N., Henderson, J. C., & Oldach, S. (1993). Continuous strategic alignment: Exploiting information technology capabilities for competitive success. *European Management Journal, 11*(2), 139–149.

- Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*, *37*(2), 28–36.
- Weill, P., & Olson, M. H. (1989). An assessment of the contingency theory of management information systems. *Journal of Management Information Systems, 6*(1), 59–86.
- Zachman, J. A. (1992). Extending and formalizing the framework for information systems architecture. *IBM Systems Journal, 31*(3), 590–616.

Ouvrages

- Aldrich, H. E. (1979). *Organizations and environments*. Prentice-Hall.
- Ansoff, I. (1968). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Broadbent, M., & Kitzis, E. (2005). *The new CIO leader: Setting the agenda and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3e éd.). Jossey-Bass.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT Press.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5e éd.). SAGE Publications.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Fimbel, E. (2007). *Alignement stratégique : Synchroniser les systèmes d'information avec les trajectoires et manœuvres des entreprises*. Pearson Education France.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. Basic Books.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (4e éd.). Allyn & Bacon.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7e éd.). Prentice Hall.
- Harrison, R., & Stokes, H. (1992). *Diagnosing organizational culture*. Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal, 32*(1), 4–16.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. SAGE Publications.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- Jaques, E. (1951). *The changing culture of a factory*. Tavistock Publications.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2014). *Stratégique* (10e éd.). Pearson Education.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Peabody Museum of American Archaeology and Ethnology.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2006). *Management information systems: Managing the digital firm* (9e éd.). Pearson/Prentice Hall.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. Free Press.
- Mintzberg, H. (2004). *Le management : voyage au centre des organisations* (2e éd.). Éditions d'Organisation.
- O'Brien, J. A. (2003). *Introduction to information systems* (11e éd.). McGraw-Hill.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Addison-Wesley.
- Parsons, T. (1964). *The social system*. Free Press.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Harper & Row.

- Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Reix, R. (2005). *Systèmes d'information et management des organisations* (5e éd.). Vuibert.
- Rocher, G. (1969). *Introduction à la sociologie générale* (Vol. 1 : L'action sociale). Hurtubise HMH.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8e éd.). Pearson.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3e éd.). Jossey-Bass.
- Swartz, M. J., & Jordan, D. K. (1980). *Culture: An anthropological perspective*. Wiley.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- Thévenet, M. (1993). *La culture d'entreprise*. Presses Universitaires de France.
- Thiétart, R.-A. (dir.). (2014). *Méthodes de recherche en management* (4e éd.). Dunod.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2e éd.). Addison-Wesley.

Thèses et mémoires

- Benassila, N. (2018). *La culture organisationnelle, un levier de performance* [Mémoire de master]. Université Mohammed V de Rabat.
- Ben Amar, A. (2012). *L'alignement stratégique des systèmes d'information* [Thèse/Mémoire].
- Belyamani, A. (2008). *L'alignement stratégique des SI : évaluation par le modèle de Luftman* [Mémoire].
- Bilolo, U. (2010). *L'alignement stratégique des systèmes d'information : modèles et applications*
- Chtourou, M. S. (2012). *Alignement stratégique des systèmes d'information : fondements et enjeux*.
- Djebari, A. (2022–2023). *L'impact de la culture organisationnelle sur le management des talents*. École Supérieure de Commerce, Koléa.

- Fahem, L. (2024–2025). *Le rôle de la culture organisationnelle dans les transitions stratégiques d'entreprises technologiques*. HEC Liège.
- Gouicem, Y. (2023–2024). *L'impact de l'alignement stratégique des systèmes d'information sur la performance organisationnelle*. ENSM.
- Hassairi, A. (2001). *L'alignement stratégique des SI* [Mémoire]. [Université à compléter].
- Jadda, N., et al. (2021). *L'alignement stratégique et la gouvernance des SI : application du modèle de Luftman*.
- Kaouache, R. (2020). *La culture organisationnelle et ses typologies*.
- Louati, K. (2021). *The impact of organizational culture on the strategic alignment of the uses of the ERP system* Université Kasdi Merbah, Ouargla.
- Mokhtari, H. A. H. (2017). *L'alignement stratégique des systèmes d'information, déterminant de la performance organisationnelle des entreprises algériennes* [Thèse de doctorat]. Université de Tlemcen.
- Fallaq, A., & Boudjeto, H. (2023). L'impact des TIC sur la culture organisationnelle de l'entreprise]. Dans *Actes du Colloque International : L'Institution entre Service Public et Gestion des Ressources Humaines* (p. 287–299).

Rapports et documents institutionnels

- CIGREF. (2002). *Démarche d'alignement stratégique du système d'information*. CIGREF. https://www.cigref.fr
- UNESCO. (1982). *Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles*. Conférence mondiale sur les politiques culturelles, Mexico, 26 juillet – 6 août 1982. UNESCO.

ANNEXES

Annexe A : QUESTIONNAIRE (FR)

Questionnaire sur l'impact de la culture organisationnelle sur l'alignement stratégique des systèmes d'information – Cas AGRO SIM

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin d'études, nous menons une étude portant sur **l'impact de la culture organisationnelle sur l'alignement stratégique des systèmes d'information**, au sein de l'entreprise **AGRO SIM**.

Ce questionnaire a pour objectif de recueillir vos perceptions concernant certains aspects liés à la culture organisationnelle et à l'utilisation des systèmes d'information dans votre organisation.

Nous vous informons que toutes les informations fournies resteront **strictement confidentielles** et seront utilisées uniquement à des fins **académiques et scientifiques**. Il n'existe pas de bonnes ou de mauvaises réponses ; nous vous invitons à répondre avec **sincérité et objectivité**.

Nous vous remercions sincèrement pour votre collaboration et le temps que vous consacrez à cette étude.

I. La première partie porte sur la variable indépendante de notre étude « la culture organisationnelle » :

Dimension	Questions	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
La	1. Je participe avec mes collègues à la prise de décisions relatives à					

participation	notre travail.					
	2. Les opinions des employés sont prises en considération lors de la prise de décision.					
	3. Les travailleurs s'appuient sur une approche collective pour aborder les difficultés et les problèmes liés au travail.					
Cohérence	4. Mon organisation adopte le principe d'ouverture interne en réduisant les contraintes et les barrières entre les départements afin de faciliter la circulation des idées et des informations.					
	5. Les communications entre les dirigeants et les subordonnés au sein de l'organisation sont fluides et directes.					
Adaptabilité	6. Les employés s'efforcent d'être attentifs à leurs clients et de répondre continuellement à leurs besoins .					
	7. Les clients estiment que les services qui leur sont fournis par l'organisation sont de qualité optimale.					
	8. Les réclamations des clients sont traitées					

	sérieusement.					
Mission	9. L'évaluation des employés est réalisé sur la base des résultats de leur travail.					
	10. L'organisation encourage les employés à prendre des initiatives et à proposer de nouvelles façons de résoudre les problèmes .					

II. La deuxième partie de notre questionnaire porte sur la variable dépendante « l'alignement stratégique des SI »:

Dimension	Questions	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Communication	1. Les objectifs stratégiques de l'entreprise sont clairement compris par l'équipe IT.					
	2. Il existe une bonne communication entre le service informatique et les autres services					
	3. Les échanges d'informations entre les équipes IT et les autres départements sont fluides.					

	4. La collaboration IT-métiers est efficace et productive.					
Mesure de la valeur IT	5. Les investissements dans les outils IT sont perçus comme une source de création de valeur pour l'organisation.					
	6. L'entreprise dispose d'indicateurs clairs pour évaluer l'efficacité de son système d'information.					
	7. Le système d'information actuel contribue directement à l'amélioration de la qualité des services rendus.					
Partenariat	8. Les responsables métiers participent aux décisions liées au SI.					
	9. Les responsables IT participent dès les phases initiales à la définition de la stratégie d'entreprise.					
	10. Il existe un partage équitable des risques					

	et des responsabilités entre l'IT et les métiers lors des projets.					
Gouvernance IT	11. La sélection des projets IT est strictement alignée sur les priorités stratégiques de la direction.					
	12. La direction générale s'implique activement dans l'arbitrage et l'allocation du budget informatique.					
	13. Le processus de décision relatif aux nouveaux investissements technologiques est à la fois souple et structuré.					
Infrastructure et Architecture IT	14. L'architecture IT actuelle facilite l'intégration de nouvelles technologies sans interruption majeure.					
	15. Le système d'information optimise la					

	collaboration et le flux de travail entre les différents services.					
	16. L'infrastructure technologique est suffisamment robuste pour garantir la continuité des activités critiques.					
Les compétences	17. L'entreprise propose des formations régulières pour adapter les compétences du personnel aux outils numériques.					
	18. Les spécialistes IT possèdent une vision claire des enjeux métiers et opérationnels de l'organisation.					
	19. La culture interne encourage l'innovation et la prise d'initiative dans l'utilisation des technologies.					

III. La troisième partie de notre questionnaire porte sur les données personnelles:

- **Genre :** Homme ☐ Femme ☐
- **Age :** Moins de 25 ans ☐ 25-35 ans ☐ 35-45 ans ☐ Plus de 45 ans ☐
- **Poste de travail:** Cadre supérieur ☐ Cadre ☐ Responsable ☐ Employé(e) ☐
- **Niveau d'instruction :** Bac ☐ Licence ☐ Master ☐ Doctorat ☐
- **Expérience professionnelle:** Moins de 5 ans ☐ De 5 à 10 ans ☐ Plus de 10 ans ☐

Annexe B : QUESTIONNAIRE (AR)

استبيان حول تأثير الثقافة التنظيمية على المواءمة الاستراتيجية لأنظمة المعلومات – حالة AGRO SIM

في إطار إنجاز مذكرة التخرج، نقوم بإجراء دراسة تتناول تأثير الثقافة التنظيمية على المواءمة الاستراتيجية لأنظمة المعلومات داخل مؤسسة **AGRO SIM.**

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع آرائكم وتصوراتكم حول بعض الجوانب المتعلقة بالثقافة التنظيمية واستخدام أنظمة المعلومات داخل مؤسستكم.

نحيطكم علماً بأن جميع المعلومات المقدمة ستبقى سرية للغاية، ولن تُستخدم إلا لأغراض أكاديمية وعلمية. لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة؛ لذا نرجو منكم الإجابة بصدق وموضوعية.

نشكركم جزيل الشكر على تعاونكم والوقت الذي تخصصونه للمشاركة في هذه الدراسة.

I. الجزء الأول يتعلق بالمتغير المستقل في دراستنا: "الثقافة التنظيمية"

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً	الأسئلة	الأبعاد:
					أشارك مع زملائي في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملنا.	**المشاركة**
					يتم أخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار.	
					يعتمد العمال على مقاربة جماعية لمعالجة الصعوبات والمشاكل المرتبطة بالعمل.	
					تعتمد مؤسستي مبدأ الانفتاح الداخلي من خلال تقليل القيود والحواجز بين الأقسام بهدف تسهيل تدفق الأفكار والمعلومات.	**التناسق**

						تكون الاتصالات بين المسؤولين والمرؤوسين داخل المؤسسة سلسة ومباشرة.	
						يسعى الموظفون إلى الاهتمام بالزبائن والاستجابة المستمرة لاحتياجاتهم.	**القابلية للتكيف**
						يرى الزبائن أن الخدمات المقدمة لهم من طرف المؤسسة ذات جودة عالية.	
						يتم التعامل بجدية مع شكاوى الزبائن.	
						يتم تقييم الموظفين بناءً على نتائج عملهم.	**الرسالة**
						تشجع المؤسسة الموظفين على أخذ المبادرات واقتراح طرق جديدة لحل المشكلات.	

II. يتعلق الجزء الثاني من استبياننا بالمتغير التابع: "المواءمة الاستراتيجية لأنظمة المعلومات"

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً	الأسئلة	الأبعاد:
					يتم فهم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بوضوح من طرف فريق تكنولوجيا المعلومات.	التواصل
					توجد تواصلات جيدة بين مصلحة الإعلام الآلي وبقية المصالح.	
					تكون تبادلات المعلومات بين فرق تكنولوجيا المعلومات وبقية الأقسام سلسة.	
					التعاون بين تكنولوجيا المعلومات وباقي الوظائف (الأقسام) فعال ومثمر.	
					يُنظر إلى الاستثمارات في أدوات تكنولوجيا المعلومات على أنها مصدر لخلق القيمة داخل المؤسسة.	قياس قيمة تكنولوجيا المعلومات
					تتوفر المؤسسة على مؤشرات واضحة لتقييم فعالية نظام المعلومات لديها.	
					يساهم نظام المعلومات الحالي بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات المقدمة.	

الشراكة	يشارك المسؤولون عن الأعمال (المهام) في القرارات المتعلقة بنظام المعلومات.						
	يشارك مسؤولو تكنولوجيا المعلومات منذ المراحل الأولى في صياغة استراتيجية المؤسسة.						
	يوجد تقاسم عادل للمخاطر والمسؤوليات بين قسم تكنولوجيا المعلومات وباقي الأقسام أثناء تنفيذ المشاريع.						
حوكمة تكنولوجيا المعلومات	يتم اختيار مشاريع تكنولوجيا المعلومات بما يتماشى بشكل صارم مع أولويات الإدارة الاستراتيجية.						
	تشارك الإدارة العامة بشكل فعّال في التحكيم وتخصيص ميزانية الإعلام الآلي.						
	عملية اتخاذ القرار المتعلقة بالاستثمارات التكنولوجية الجديدة تتميز بالمرونة والتنظيم في آن واحد.						
البنية التحتية والهندسة المعمارية لتكنولوجيا المعلومات	تسهّل البنية التحتية الحالية لتكنولوجيا المعلومات إدماج التقنيات الجديدة دون انقطاعات كبيرة.						
	يساهم نظام المعلومات في تحسين التعاون وتدفق العمل بين مختلف المصالح.						
	البنية التحتية التكنولوجية قوية بما يكفي لضمان استمرارية الأنشطة الحيوية.						
المهارات	توفر المؤسسة تكوينات دورية لتكييف مهارات الموظفين مع الأدوات الرقمية.						
	يمتلك مختصو تكنولوجيا المعلومات رؤية واضحة حول الجوانب المهنية والتشغيلية للمؤسسة.						
	تشجع الثقافة الداخلية على الابتكار وأخذ المبادرات في استخدام التكنولوجيا.						

III.يتعلق الجزء الثالث من استبياننا بالبيانات الشخصية:

- **الجنس:** ذكر□ أنثى□
- **العمر:** أقل من 25 سنة □ 25-35 سنة □ 35-45 سنة □ أكثر من 45 سنة□

- **المنصب الوظيفي:** إطار سامٍ□ إطار□ مسؤول□ موظف□
- **المستوى التعليمي:** بكالوريا□ ليسانس□ ماستر□ دكتوراه□
- **الخبرة المهنية:** أقل من 5 سنوات□ من 5 إلى 10 سنوات□ أكثر من 10 سنوات □

Annexe C : Profil des répondants

Tableau 30 : Profil des répondants

Variable	Caractéristiques des variables	Fréquence	Pourcentage (%)
Genre	Homme	25	65.8 %
	Femme	13	34.2 %
Age	Moins de 25 ans	6	15.8 %
	Entre 25 et 35 ans	12	31.6 %
	Entre 35 et 45 ans	12	31.6 %
	Plus de 45 ans	8	21.1 %
Poste de travail	Cadre supérieur	2	5.3 %
	Cadre	12	31.6 %
	Responsable	8	21.1 %
	Employé(e)	16	42.1 %
Grade académique	Bac	7	18.4 %
	Licence	8	21.1 %
	Master	22	57.9 %
	Doctorat	1	2.6 %
Expérience professionnelle	Moins de 5 ans	9	23.7 %
	De 5 a 10 ans	14	36.8 %
	Plus de 10 ans	15	39.5 %

Source : Élaboré par nous-mêmes à partir de SPSS

Annexe D : Tableaux des analyses préliminaires

Tableau 31: Tests de normalité

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
cultureTotal	,204	38	,000	,874	38	,001
alignementTotal	,125	38	,143	,949	38	,082

a. Correction de signification de Lilliefors

Source : SPSS

Tableau 32: La quasi-normalité

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Skewness		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
cultureTotal	38	2,10	4,40	3,4974	,65533	-1,020	,383	,129	,750
alignementTotal	38	2,68	4,32	3,5164	,44606	-,315	,383	-,991	,750
N valide (liste)	38								

Source : SPSS

Tableau 33: Multi-colinéarité (Tolérance + VIF)

Coefficients[a]

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité

		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	2,163	,321		6,746	,000		
	cultDim1	-,124	,098	-,242	-1,273	,212	,476	2,103
	cultDim2	,190	,112	,361	1,698	,099	,380	2,632
	cultDim3	,154	,074	,299	2,082	,045	,832	1,203
	cultDim4	,180	,081	,355	2,206	,034	,661	1,513

a. Variable dépendante : alignementTotal

Source : SPSS

Tableau 34: Corrélation de Spearman pour la culture organisationnelle

Corrélations

			cultDim1	cultDim2	cultDim3	cultDim4	cultureTotal
Rho de Spearman	cultDim1	Coefficient de corrélation	1,000	,618**	,385*	,141	,745**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,017	,397	,000
		N	38	38	38	38	38
	cultDim2	Coefficient de corrélation	,618**	1,000	,375*	,480**	,851**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,020	,002	,000
		N	38	38	38	38	38
	cultDim3	Coefficient de corrélation	,385*	,375*	1,000	,223	,675**
		Sig. (bilatéral)	,017	,020	.	,178	,000
		N	38	38	38	38	38
	cultDim4	Coefficient de corrélation	,141	,480**	,223	1,000	,572**
		Sig. (bilatéral)	,397	,002	,178	.	,000
		N	38	38	38	38	38
	cultureTotal	Coefficient de corrélation	,745**	,851**	,675**	,572**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.

	N	38	38	38	38	38

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : SPSS

Tableau 35: Corrélation de Spearman pour l'alignement stratégique de SI

Corrélations

		alignDim1	alignDim2	alignDim3	alignDim4	alignDim5	alignDi
alignDim1	Coefficient de corrélation	1,000	,608**	,104	,186	,271	
	Sig. (bilatéral)	.	,000	,536	,262	,100	
	N	38	38	38	38	38	
alignDim2	Coefficient de corrélation	,608**	1,000	,313	,134	,363*	
	Sig. (bilatéral)	,000	.	,056	,423	,025	
	N	38	38	38	38	38	
alignDim3	Coefficient de corrélation	,104	,313	1,000	,538**	,490**	
	Sig. (bilatéral)	,536	,056	.	,000	,002	
	N	38	38	38	38	38	
alignDim4	Coefficient de corrélation	,186	,134	,538**	1,000	,701**	
	Sig. (bilatéral)	,262	,423	,000	.	,000	
	N	38	38	38	38	38	
alignDim5	Coefficient de corrélation	,271	,363*	,490**	,701**	1,000	
	Sig. (bilatéral)	,100	,025	,002	,000	.	
	N	38	38	38	38	38	
alignDim6	Coefficient de corrélation	,319	,400*	,397*	,575**	,812**	
	Sig. (bilatéral)	,051	,013	,014	,000	,000	
	N	38	38	38	38	38	
alignementTotal	Coefficient de corrélation	,666**	,723**	,598**	,645**	,786**	

	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38

ignificative au niveau 0.01 (bilatéral).

gnificative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : SPSS

Annexe E : Tableaux des régression linéaire simple

Tableau 36: Régression linéaire simple - H1

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,261[a]	,068	,042	,43655

a. Prédicteurs : (Constante), cultDim1

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,501	1	,501	2,630	,114[b]
	de Student	6,861	36	,191		
	Total	7,362	37			

a. Variable dépendante : alignementTotal

b. Prédicteurs : (Constante), cultDim1

Coefficients[a]

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		

1	(Constante)	3,034	,306		9,913	,000
	cultDim1	,134	,083	,261	1,622	,114

a. Variable dépendante : alignementTotal

Source : SPSS

Tableau 37: Régression linéaire simple - H2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,503[a]	,253	,232	,39092

a. Prédicteurs : (Constante), cultDim2

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,861	1	1,861	12,176	,001[b]
	de Student	5,501	36	,153		
	Total	7,362	37			

a. Variable dépendante : alignementTotal

b. Prédicteurs : (Constante), cultDim2

Coefficients[a]

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		

1	(Constante)	2,589	,273		9,475	,000
	cultDim2	,265	,076	,503	3,489	,001

a. Variable dépendante : alignementTotal

Source : SPSS

Tableau 38**:** Régression linéaire simple - H3

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,410[a]	,168	,145	,41242

a. Prédicteurs : (Constante), cultDim3

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,239	1	1,239	7,282	,011[b]
	de Student	6,123	36	,170		
	Total	7,362	37			

a. Variable dépendante : alignementTotal

b. Prédicteurs : (Constante), cultDim3

Coefficients[a]

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,764	,287		9,640	,000

	cultDim3	,212	,078	,410	2,699	,011

a. Variable dépendante : alignementTotal

Source : SPSS

Tableau 39**:** Régression linéaire simple - H4

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	cultDim4[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : alignementTotal

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,153	1	2,153	14,883	,000[b]
	de Student	5,209	36	,145		
	Total	7,362	37			

a. Variable dépendante : alignementTotal

b. Prédicteurs : (Constante), cultDim4

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,625	,239		10,979	,000
	cultDim4	,273	,071	,541	3,858	,000

a. Variable dépendante : alignementTotal

Source : SPSS

Annexe F :Tableau de régression linéaire multiple

Tableau 40**:** Régression linéaire multiple - HG (hypothèse générale)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,658[a]	,433	,365	,35556

a. Prédicteurs : (Constante), cultDim4, cultDim3, cultDim1, cultDim2

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,190	4	,798	6,308	,001[b]
	de Student	4,172	33	,126		
	Total	7,362	37			

a. Variable dépendante : alignementTotal

b. Prédicteurs : (Constante), cultDim4, cultDim3, cultDim1, cultDim2

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Statistiques de
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Tolérance
1	(Constante)	2,163	,321		6,746	,000	

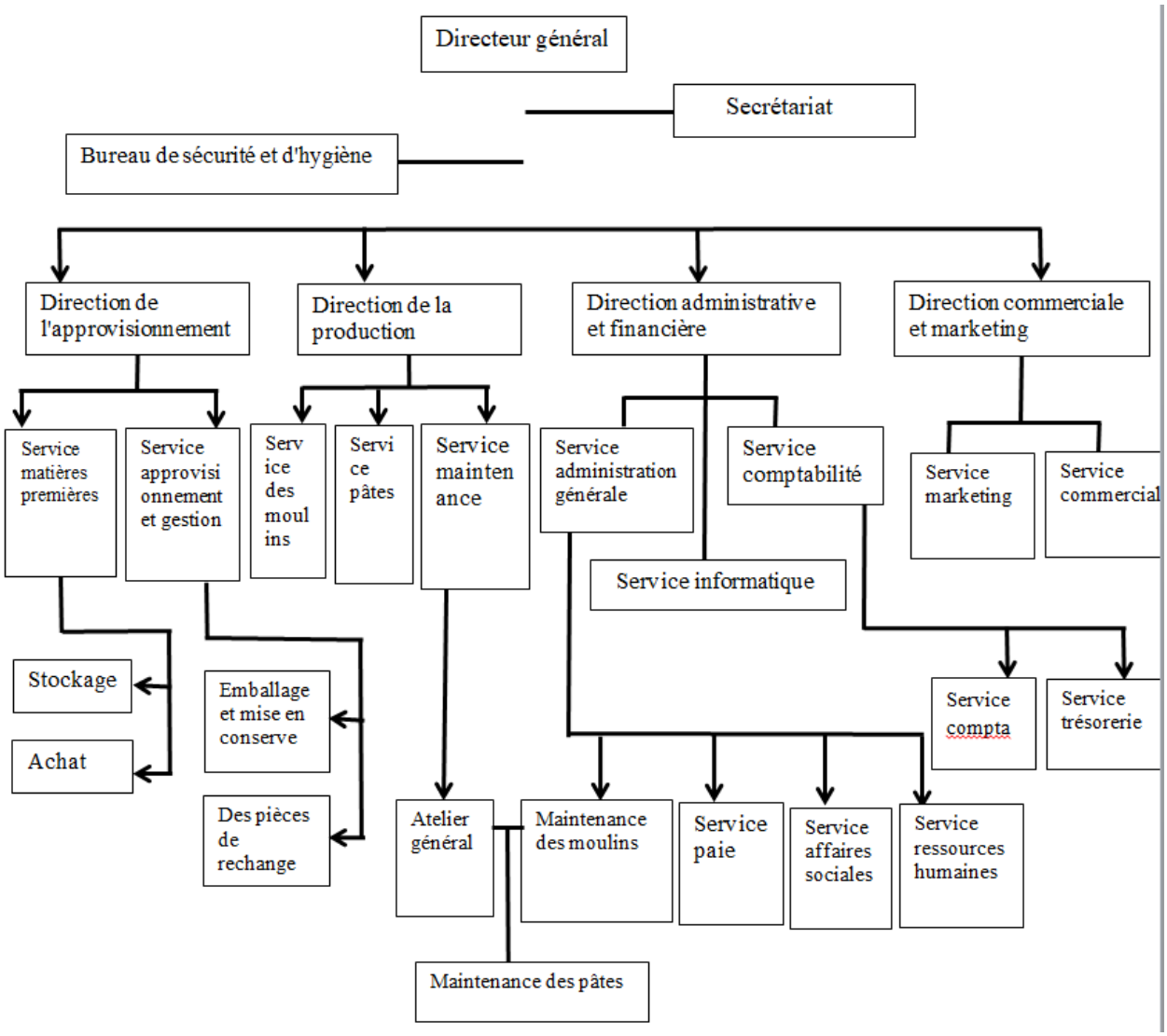
	cultDim1	-,124	,098	-,242	-1,273	,212	,476
	cultDim2	,190	,112	,361	1,698	,099	,380
	cultDim3	,154	,074	,299	2,082	,045	,832
	cultDim4	,180	,081	,355	2,206	,034	,661

a. Variable dépendante : alignementTotal

Source : SPSS

Annexe G : l'organigramme de l'entreprise

Figure 14 : l'organigramme de l'entreprise Agrosim



Source : Élaboré par nous-mêmes a partir du document interne