

## L'alignement stratégique des systèmes d'information : Mesure de maturité des organisations du secteur public au Maroc

### [ IT Alignment : The Maturity measure of Moroccan Public organisations ]

*Brahim Boulafourd<sup>1</sup> and Youssef Mazouz<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>PEL, Université Hassan II, FSJES Mohammeda, Maroc

<sup>2</sup>LURIGOR, Université Mohamed 1<sup>er</sup>, FSJES Oujda, Maroc

---

Copyright © 2019 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**ABSTRACT:** This study discusses the impact of IT alignment on organizational performance and takes into account the rapid evolution of technology. The maturity assessment of strategic alignment has enablers and inhibitors. An empirical study was conducted on Moroccan public sector organizations to assess alignment using different criteria such as maturity of the communications, maturity of the measure of the value, maturity of the governance, maturity of the partnership, maturity of architecture and maturity of skills. We used A quantitative approach in this study, which consists of a survey of properties and variables and their relationships; where characteristics are classified, analyzed and statistical models are constructed to justify what is observed. The research hypotheses were tested and the model was built according to the results.

**KEYWORDS:** Performance ; public sector ; governance ; Evaluation ; value ; communication; strategy ; maturity.

**RÉSUMÉ:** Cette étude examine l'impact de l'alignement stratégique des SI, sur les performances des organisations et prend en compte l'évolution rapide de la technologie. L'évaluation de la maturité de l'alignement stratégique a des catalyseurs et des inhibiteurs. Une Étude empirique a été réalisée sur des organisations du secteur public Marocain afin d'évaluer l'alignement en utilisant différents critères tels que : maturité des communications, maturité de la mesure de la valeur, maturité de la gouvernance, maturité du partenariat, maturité de l'architecture et la maturité des compétences. Une approche quantitative a été adoptée, et qui consiste en une enquête sur les propriétés et les variables et leurs relations ; où les caractéristiques sont classées, analysées et des modèles statistiques sont construits pour justifier ce qui est observé. Les hypothèses de recherche ont été testées et le modèle a été construit en fonction des résultats.

**MOTS-CLEFS:** Performance ; secteur public ; gouvernance ; évaluation ; valeur ; communication ; stratégie ; maturité.

## 1 INTRODUCTION

L'alignement stratégique des systèmes d'information est un sujet qui a attiré l'attention des chercheurs et des praticiens et qui a fait l'objet de nombreuses recherches au cours des dernières décennies. L'examen de la littérature révèle que l'alignement stratégique des systèmes d'information a été décrit et défini différemment par plusieurs auteurs. Des termes tels que "fit", "liaison" [1], "harmonie" [2], et sont utilisés pour désigner un alignement des systèmes d'information. Chan et Reich [3] affirment que les variations dans les termes ainsi que la conceptualisation du phénomène sont attribués aux différences entre les disciplines universitaires. Par exemple, le terme «fit» est utilisé dans la discipline de gestion stratégique, tandis que le terme «alignement» est presque exclusivement utilisé dans la littérature sur les systèmes d'information. Cependant, la plupart des définitions de l'alignement stratégique des systèmes d'information ont tendance à se référer à des paramètres

organisationnels commerciaux. Selon Luftman et al. [4] les activités d'alignement sont définies comme: «des comportements managériaux liés aux activités informatiques et aux activités commerciales susceptibles de permettre et de promouvoir la coordination et « l'harmonisation » des activités dans les domaines métier et informatique de manière à ajouter de la valeur métier ». Cependant, McKeen et Smith [5] ont conceptualisé l'alignement stratégique des systèmes d'information comme une situation dans laquelle les objectifs organisationnels et les systèmes d'information qui les prennent en charge sont cohérents. Dans les organisations publiques, Winkler [6] définit l'alignement stratégique des systèmes d'information comme «la mesure dans laquelle les objectifs informatiques appuient les objectifs stratégiques d'une administration publique et à laquelle les parties prenantes de gestion et de systèmes d'information s'engagent à les atteindre». Selon Leonard et Seddon [7], les gestionnaires des systèmes d'information considèrent l'alignement stratégique des systèmes d'information comme un problème majeur pour leurs organisations. En fait, selon Kappelman et al. [8], l'alignement stratégique des systèmes d'information continue d'être la première préoccupation de la direction pour les cadres des organisations du monde entier. Cependant, malgré les enquêtes fréquentes et étendues avec des points de vue différents suggérant des directions de recherche futures différentes, il y a encore des domaines qui n'ont pas été abordés.

Des études antérieures ont fourni différentes définitions et caractéristiques et ont identifié divers facteurs susceptibles d'influer l'alignement stratégique des systèmes d'information [9], [10]. Plusieurs modèles ont également été proposés pour aider à relever le défi de l'alignement stratégique des systèmes d'information dans les organisations [11], [12], à l'instar du modèle d'alignement stratégique proposé par [1], qui reste l'un des plus connus et des plus utilisés parmi les chercheurs en SI [13]. Plus de deux décennies plus tard, divers modèles et cadres fondés sur un modèle d'alignement stratégique ont été proposés, et donc la réalisation de l'alignement stratégique des systèmes d'information reste un défi majeur pour la direction de l'organisation.

D'autre part, l'alignement stratégique des systèmes d'information dans des types d'organisations spécifiques tels que les organisations publiques n'a pas attiré l'attention des chercheurs comme ils le méritent [6], [14], et il y a un manque de recherche sur l'alignement stratégique des systèmes d'information dans l'administration publique [15].

Une fois que nous avons constaté l'importance de l'alignement stratégique entre le système d'information et les stratégies métiers et son rôle dans l'amélioration de la performance des organisations, nous devons trouver un outil approprié pour mesurer et évaluer la maturité de cet alignement. Les organisations peuvent vérifier leur position en ce qui concerne l'alignement stratégique en comprenant leur niveau de maturité et ainsi améliorer leur niveau actuel [16].

Au Maroc, il n'existe pas de méthode claire permettant d'évaluer l'alignement stratégique des SI dans les organisations du secteur public. Cette étude suggère alors une méthode pour évaluer l'alignement en utilisant des critères appropriés tels que : maturité des communications, maturité de la mesure de la valeur, maturité de la gouvernance, maturité du partenariat, maturité de l'architecture et de l'architecture et maturité des compétences.

## 2 EVALUATION DE LA MATURITÉ D'ALIGNEMENT STRATÉGIQUE

Symons [17] a indiqué que si les organisations devaient améliorer leur niveau d'alignement stratégique, elles devraient d'abord évaluer leur position dans le modèle de maturité d'alignement stratégique. Les organisations doivent essayer d'atteindre et de maintenir le niveau d'alignement le plus élevé, le niveau optimisé [16]. L'alignement de la stratégie informatique sur la stratégie commerciale de l'entreprise est un principe fondamental prôné depuis plus d'une décennie [18], [19], [20]. Selon Luftman [21], certains outils facilitent le processus d'alignement dans l'organisation et certains inhibiteurs retardent le processus d'alignement dans l'organisation, comme indiqué dans la figure 1 ci-dessous.

Luftman [21] a indiqué qu'il existe six critères que les organisations peuvent vérifier pour mesurer le niveau d'alignement entre le système d'information et le métier de l'entreprise. Ces critères sont les suivants :

- Maturité des communications.
- Maturité de la mesure de la compétence / valeur.
- Maturité de la gouvernance.
- Maturité du partenariat.
- Portée et maturité de l'architecture.
- Maturité des compétences.

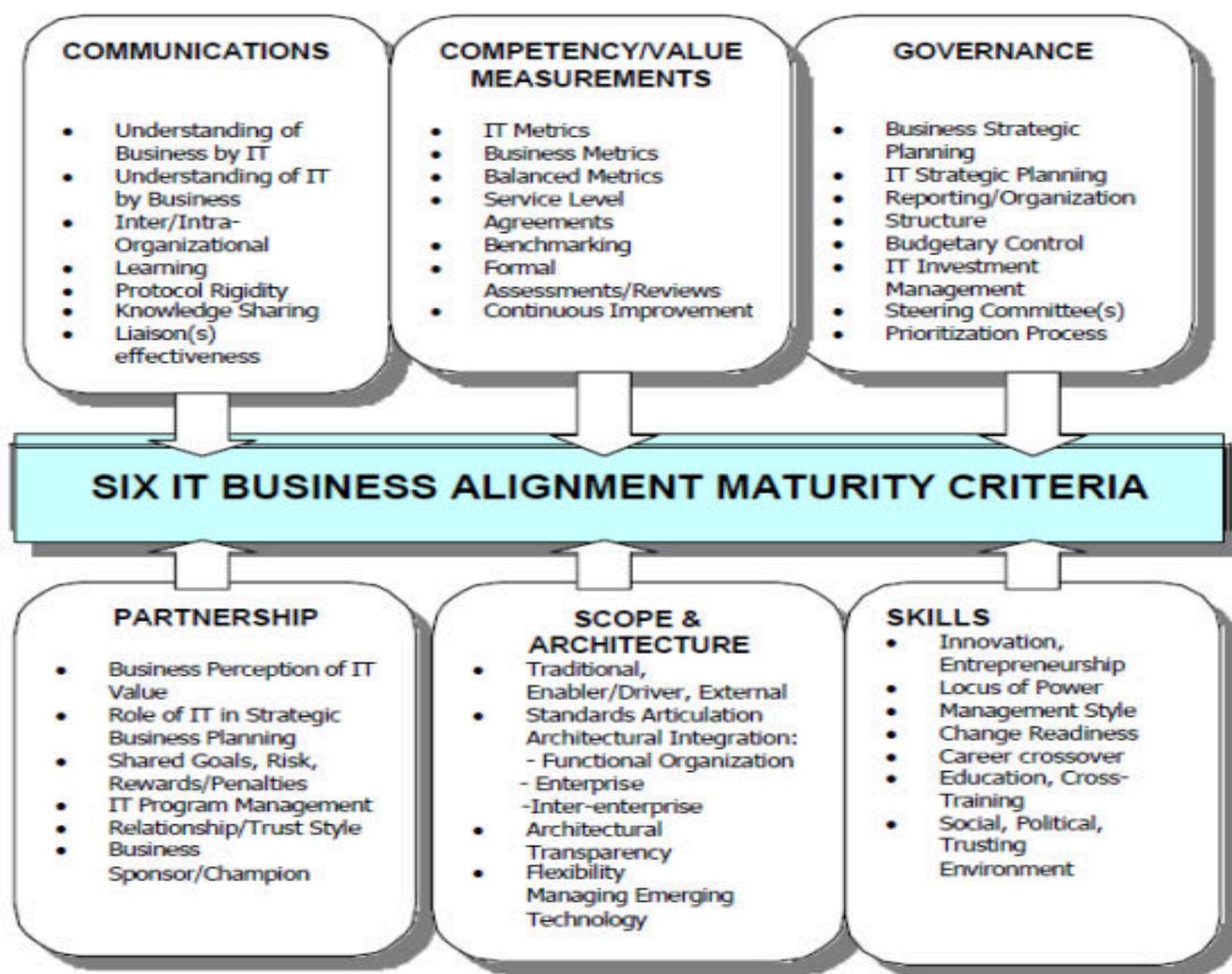


Fig. 1. Alignment maturity criteria [2]

Le processus de vérification des critères précédents permettra de connaître le niveau de maturité d'alignement atteint par l'organisation, qui est classé selon cinq niveaux de maturité d'alignement stratégique :

1. Processus initial.
2. Processus engagé.
3. Processus ciblé établi.
4. Processus amélioré / géré.
5. Processus optimisé.

### 3 ALIGNEMENT STRATEGIQUE ET PERFORMANCE

L'alignement stratégique fait référence à deux objectifs fondamentaux et génériques en relation avec la performance organisationnelle : être efficace en faisant les bonnes choses ; et être efficace en faisant les choses correctement [22]. Lorsqu'un environnement est relativement stable ou calme, les organisations ne se préoccupent pas beaucoup de leur efficacité. Cependant, des changements importants dans l'environnement des entreprises, résultant de la déréglementation (concurrence accrue), de la mondialisation et des mutations technologiques, ont tous accru la turbulence de l'environnement, nécessitant ainsi des changements continus au sein de l'organisation. Cela représente un défi plus constant d'efficacité, et les organisations doivent constamment se demander si elles font ce qui est bien. Un tel défi fait appel à la créativité, à la prise de risque, à l'activité entrepreneuriale et à la gestion de l'incertitude ; cela nécessite une organisation dynamique, flexible, apprenante et adaptable.

Les principes directeurs de tout processus de gestion stratégique - qu'il s'agisse du secteur public ou du secteur privé - consistent à comprendre les changements nécessaires, à savoir comment ces changements peuvent être gérés et mis en œuvre, et à la manière dont une feuille de route pour des améliorations durables, aboutissant par la suite à de meilleures performances, peut être créée. La difficulté associée à la gestion stratégique réside dans le défi de définir une feuille de route pour les succès futurs en résolvant les problèmes actuels. Cela fournit une méthode dynamique et non seulement un modèle de planification visant à évaluer le succès des organisations du secteur public à répondre aux demandes des clients dans la nouvelle gestion publique. Le contrôle stratégique vise à garantir des progrès dans l'exécution du plan d'entreprise. La méthode de la carte de pointage équilibrée [23] permet d'évaluer les performances organisationnelles et de transformer la stratégie en action. De nombreuses organisations se rendent compte maintenant qu'aucun type de mesure ne peut fournir un aperçu de tous les domaines critiques de l'entreprise. La fiche d'évaluation de l'équilibre mesure généralement les performances de l'organisation sous quatre aspects qui contribuent également à la performance : financière, clients, processus internes et ressources humaines. En conséquence, la direction doit définir des buts et objectifs liés à chaque aspect et ensuite mesurer cet aspect en fonction de la réalisation de ces objectifs. Ainsi, l'objectif du tableau de bord équilibré est de développer un ensemble de mesures offrant une vision équilibrée des organisations.

Bien que les chercheurs aient exploré les relations entre l'alignement stratégique et les facteurs qui l'influencent, les mesures et le rendement organisationnel, ainsi que les relations entre les facteurs d'alignement stratégique, doivent encore être examinés. Des études suggèrent que les catalyseurs d'alignement stratégique et les dimensions des mesures ont un impact indépendant sur les performances organisationnelles. Ironiquement, la plupart se sont principalement concentrés sur les conséquences de l'intégration des stratégies informatiques des entreprises, alors que peu d'études portaient sur la manière dont les organisations peuvent être stratégiques et technologiques, ainsi que sur les facteurs susceptibles d'entraîner ou d'empêcher l'alignement des stratégies, comme le reconnaissent [24]. . Deuxièmement, des preuves anormales se sont accumulées concernant l'influence directe et indirecte de l'alignement stratégique sur les performances organisationnelles et l'incohérence des résultats. Cette incohérence peut être justifiée au regard des dimensions culturelles et des croyances et comportements des individus à l'égard de la planification stratégique et les technologies de l'information peuvent influencer sur cet alignement sur les performances organisationnelles [25], [26].

En recherchant les facteurs communs affectant l'alignement stratégique et en mettant en conséquence en place les outils appropriés pour améliorer la capacité d'une organisation à aligner de manière stratégique les activités et l'informatique [21], qui peut être mesurée à l'aide de différents types d'outils de mesure, le chercheur a sélectionné dans cette étude le modèle de maturité d'alignement stratégique. La performance organisationnelle, en tant que produit de l'alignement stratégique, peut être évaluée à l'aide de la rentabilité organisationnelle ou de tout autre avantage financier de la gestion stratégique [27].

L'alignement stratégique peut ajouter une valeur concurrentielle aux organisations [12], et il est également supposé avoir une influence positive sur la performance des entreprises en termes d'efficacité du système informatique [28]. Bien qu'un nombre considérable d'études sur les relations susmentionnées aient été réalisées, peu d'organisations publiques ont été capables de lier l'alignement stratégique et la performance organisationnelle [29]. Lier l'alignement stratégique au rendement organisationnel n'est pas une tâche facile si l'on considère que de nombreux facteurs influencent cette relation [30]. En outre, de nombreux facteurs influent sur les performances organisationnelles [31]. Par conséquent, il est important de choisir une mesure de performance complète et multidimensionnelle lors de la mesure de l'alignement stratégique et de la performance organisationnelle des organisations publiques.

## 4 ETUDE EMPIRIQUE

Le but de cette étude est d'identifier l'état actuel de la maturité de l'alignement business-IT dans le secteur public au Maroc. L'étude examinera les six niveaux de maturité qui contribuent à la maturité globale de l'alignement. En identifiant le niveau de pratiques et la maturité globale de l'alignement stratégique, le niveau de maturité de l'alignement entreprise-informatique dans les deux organisations publiques peut être identifié. Le plan de recherche pour cette étude est une méthode mixte séquentielle dans deux études de cas différentes.

### 4.1 L'APPROCHE DE LA RECHERCHE

La nécessité d'avoir une analyse des données d'un échantillon représentatif nous amène à opter pour une étude quantitative, qui consiste en une enquête sur les propriétés et les variables et leurs relations ; où les caractéristiques sont classées, analysées et des modèles statistiques sont construits pour justifier ce qui est observé.

La recherche quantitative part d'une hypothèse spécifiée qui doit être prouvée ou réfutée. Les résultats de l'analyse quantitative peuvent être généralisés à une population plus importante et permettent de comparer très facilement différents

attributs [32]. Dans cette recherche, l'auteur a réalisé une enquête sous forme de questionnaire afin d'étudier le lien entre la maturité d'alignement stratégique de Business-IT et la performance.

L'étude s'est basée sur un questionnaire. Notre choix de l'enquête par questionnaire se justifie par le fait qu'elle offre plusieurs avantages, car, elle apparaît comme le mode le plus efficace de collecte des données primaires. Elle offre également la possibilité d'une standardisation et d'une comparabilité de la mesure. Enfin, elle permet de préserver l'anonymat des sources de données [33]. Selon Lanthier [34], un questionnaire est un ensemble de questions réparties sur un échantillon de personnes, dans le but de collecter des informations sur les attitudes, le comportement, les croyances, etc. de la population sur un sujet donné. Une enquête a été réalisée auprès d'organisations du secteur public marocaines sous forme de questionnaire afin d'examiner la relation entre les critères de maturité de l'alignement stratégique des systèmes d'information et son rôle dans l'amélioration des performances des organisations en général. La structure finale du questionnaire de cette recherche est composée de 38 énoncés avec le type de questions fermées ; à travers des réponses sous forme de Likert qui va souvent de 1 à 5; les répondants ont indiqué s'ils étaient d'accord avec un énoncé allant d'une échelle de 1 à 5, où 1 = tout à fait d'accord, 2 = d'accord, 3 = neutre, 4 = pas d'accord et 5 = pas du tout d'accord [35].

## **4.2 ÉTUDE DE CAS**

L'étude de cas présentée dans cette étude a pour objectif d'explorer le niveau de maturité de l'alignement et le retour sur investissement des projets informatiques au sein de deux organismes publics marocains. Le recours à une étude de cas nous permettra également d'observer le comportement organisationnel dans le contexte réel dans lequel se produisent les événements. Ce sera également l'occasion idéale d'enquêter de près sur tous les aspects du problème principal et de rapporter des détails et des conclusions.

Cette étude sera menée dans un système délimité spécifique à deux organisations publiques au Maroc. À son tour, elle peut être considérée comme une étude de cas imbriquée en examinant les problèmes clés tels qu'ils sont perçus par le top management, le personnel de la Direction des Systèmes d'Information et le personnel des directions métiers, et les unités d'affaires stratégiques.

## **4.3 COLLECTE ET ANALYSE DE DONNÉES**

L'analyse de la recherche passe par deux étapes : la première étape est l'analyse descriptive via le logiciel SPSS, qui nous aide à décrire les échantillons et à analyser les échelles de mesure. L'analyse factorielle peut être utilisée pour valider et mesurer la cohérence interne des constructions. La deuxième étape consistait à examiner les hypothèses en utilisant la méthode des moindres carrés partiels (PLS) pour analyser les données collectées.

## **4.4 VALIDITÉ DU MODÈLE DE MESURE**

Pour valider le modèle de mesure dans le modèle proposé, trois types de validité ont été atteints : la première validité du contenu, la deuxième validité convergente et enfin la validité discriminante. La validité du contenu a été lancée en assurant la cohérence entre les éléments de mesure et la littérature pertinente. Cela a été réalisé en interrogeant des praticiens expérimentés et en testant l'instrument. Deuxièmement, la validité convergente a été réalisée en testant la fiabilité composite et la variance moyenne extraite des mesures [36]. Bien que de nombreuses études utilisant PLS aient utilisé 0,5 comme seuil de fiabilité des mesures, 0,7 est une valeur recommandée pour un construit fiable [37]. Enfin, nous avons confirmé la validité discriminante de l'instrument en vérifiant la racine carrée de la variance moyenne extraite selon les recommandations de [38].

## **4.5 TESTS DES HYPOTHÈSES**

Un certain nombre de techniques utilisées pour évaluer les hypothèses du modèle. La première méthode est le coefficient de détermination global (valeur du carré R) qui est un indicateur permettant de mesurer le degré d'adaptation du modèle aux données. Si la valeur est proche de 1,0 cela indique le fait que le modèle tient compte de la quasi-totalité de la variabilité avec les variables déterminées dans le modèle. Et si la valeur est 0.0, cela signifie qu'un terme ne vous aide pas à connaître l'autre terme. La seconde technique utilise des coefficients d'estimation standardisés (beta). Les coefficients de régression normalisés (coefficients bêta, poids bêta) sont généralement utilisés en sciences sociales quantitatives. Elles sont utilisées à plusieurs fins : sélection de variables, détermination de l'importance relative des variables explicatives, comparaison de l'effet de la modification de différentes variables, etc. [39]. Lorsque la valeur de bêta se ferme à zéro, cela signifie que la relation est faible, mais lorsque la valeur de bêta augmente, cela signifie que la relation est forte.

## 5 RÉSULTATS ET DISCUSSION

Le but de cette étude est d'étudier l'importance de l'alignement Système d'information à la stratégie. On a vu six critères pour l'alignement des systèmes d'information à travers lesquels nous pouvons vérifier l'alignement stratégique des SI de chaque organisation. Les résultats de l'analyse statistique sont compris de manière à aboutir à une suggestion concrète selon laquelle les organisations publiques marocaines peuvent tirer parti de la mise en œuvre du processus d'alignement stratégique des systèmes d'information. Chaque hypothèse est testée, analysée et comparée à d'autres résultats de recherche.

### 5.1 COMMUNICATION ET ENTREPRISE - ALIGNEMENT INFORMATIQUE

On supposait que la communication était associée positivement à l'alignement stratégique des systèmes d'information. Selon les résultats du questionnaire et l'analyse SmartPLS, la version bêta était égale à 0,29, ce qui indique l'existence d'une relation significative positive entre la communication et l'alignement, et la valeur t du modèle supposé était significative avec une valeur de 2,73. Cela indique que la communication fait partie de l'alignement, ce qui correspond aux écrits d'un grand nombre d'auteurs, tels que [2].

Il existe une relation significative entre la communication et l'alignement stratégique des systèmes d'information.

### 5.2 MESURE DE LA COMPÉTENCE / VALEUR ET L'ALIGNEMENT STRATÉGIQUE DES SYSTÈMES D'INFORMATION.

On a émis l'hypothèse que les mesures de compétence / valeur étaient associées positivement à l'alignement SI. Selon les résultats du questionnaire et l'analyse SmartPLS, la version bêta était égale à 0,25, ce qui indique l'existence d'une relation significative positive entre les mesures de compétence / valeur et l'alignement SI et que la valeur t du modèle hypothétique était significative avec une valeur de 2,08. Cela indique que les mesures de compétence / valeur font partie de l'alignement SI, qui correspond aux écrits d'un grand nombre d'auteurs, tels que [40].

Il existe une relation significative entre les mesures de compétence / valeur et l'alignement stratégique des systèmes d'information.

### 5.3 GOUVERNANCE ET ALIGNEMENT STRATÉGIQUE DES SYSTÈMES D'INFORMATION

On a émis l'hypothèse que la gouvernance serait associée positivement à l'alignement stratégique des systèmes d'information. Selon les résultats du questionnaire et l'analyse SmartPLS, la version bêta était égale à 0,07, ce qui indique l'existence d'une relation significative positive entre la gouvernance et l'alignement stratégique des systèmes d'information. La valeur t du modèle hypothétique était significative avec une valeur de 1,1. Cela indique que la gouvernance fait partie de l'alignement stratégique des systèmes d'information, ce qui correspond aux écrits d'un grand nombre d'auteurs, tels que [21], [41], [42], [43].

Il existe une relation significative entre la gouvernance et l'alignement SI.

### 5.4 PARTENARIAT ET ALIGNEMENT STRATÉGIQUE DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Le partenariat a été supposé être associé positivement à l'alignement stratégique des systèmes d'information. Selon les résultats du questionnaire et l'analyse SmartPLS, la version bêta était égale à 0,29, ce qui indique l'existence d'une relation significative positive entre Le partenariat et l'alignement stratégique des systèmes d'information, et la valeur t du modèle hypothétique était significative, avec une valeur de 2,19. Cela indique que le partenariat fait partie de l'alignement stratégique des systèmes d'information, ce qui correspond aux écrits d'un grand nombre d'auteurs, tels que [2].

Il existe une relation significative entre le partenariat et l'alignement stratégique des systèmes d'information.

### 5.5 ARCHITECTURE ET ALIGNEMENT STRATÉGIQUE DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Il était supposé que l'architecture était associée positivement à l'alignement stratégique des systèmes d'information. D'après les résultats du questionnaire et l'analyse SmartPLS, la version bêta était égale à 0,40, ce qui indique l'existence d'une relation significative positive entre Architecture et Alignement stratégique des systèmes d'information, et la valeur t du modèle supposé était significative avec une valeur de 2,42. Cela indique que l'Architecture fait partie de l'Alignement stratégique des systèmes d'information, ce qui correspond aux écrits d'un grand nombre d'auteurs, tels que [40].

Il existe une relation significative entre Architecture et Alignement stratégique des systèmes d'information.

#### **5.6 COMPÉTENCES ET ALIGNEMENT STRATÉGIQUE DES SYSTÈMES D'INFORMATION**

Il était supposé que les compétences étaient associées positivement à l'alignement stratégique des systèmes d'information. Selon les résultats du questionnaire et l'analyse SmartPLS, la version bêta était égale à 0,34, ce qui indique l'existence d'une relation significative positive entre les compétences et l'alignement stratégique des systèmes d'information, et la valeur t du modèle hypothétique était significative, avec une valeur de 2,32. Cela indique de les compétences font partie de l'alignement stratégique des systèmes d'information, ce qui correspond aux écrits d'un grand nombre d'auteurs, tels que [40], [44].

Il existe une relation significative entre SKL et Business - alignement informatique.

#### **5.7 ALIGNEMENT STRATÉGIQUE DES SYSTÈMES D'INFORMATION ET PERFORMANCES**

Il était supposé que l'alignement stratégique des systèmes d'information était associé positivement à la performance. Selon les résultats du questionnaire et l'analyse SmartPLS, la version bêta était égale à 0,25, ce qui indique l'existence d'une relation significative positive entre l'alignement stratégique des systèmes d'information et la performance, et la valeur t du modèle hypothétique était significative, avec une valeur de 2,25. L'alignement stratégique des systèmes d'information fait partie de la performance qui correspond aux écrits d'un grand nombre d'auteurs, tels que [45].

Il existe une relation significative entre l'alignement stratégique des systèmes d'information et la performance.

### **6 CONCLUSION**

Cette recherche s'est penchée sur l'étude de l'impact de l'alignement stratégique des SI sur la performance globale dans un contexte de secteur public.

Nous avons opté pour une méthodologie de recherche qualitative et exploité des données collectées par questionnaire. Ce travail apporte ainsi des contributions à l'opérationnalisation du volet organisationnel de l'alignement, qui reste encore peu investigué dans la littérature. Nous avons également pris en considération les types de SI de communication en termes de fonctionnalités mises en usage (les SI de coordination et les SI de contrôle), ce qui est également assez peu pris en compte dans les travaux antérieurs.

Notre proposition de recherche qui consiste à dire que l'alignement stratégique des systèmes d'information est générateur de performance dans les organisations publiques, fait écho à des résultats de travaux qui stipulent que l'alignement stratégique des systèmes d'information augmente la performance globale de l'organisation [40], [44].

En revanche, nous devons préciser que notre recherche souffre des limites méthodologiques inhérentes à ce type d'études, à savoir les biais liés au choix des items perceptuels, notamment pour la mesure de la performance, la construction de ces items, l'administration du questionnaire à un seul répondant pour des questions touchant à la fois à des problématiques métiers/ organisationnelles et SI. Comme le notent [46], ces limites sont omniprésentes dans la recherche en SI et peuvent présenter certains biais lors de l'interprétation des résultats.

Le travail présenté dans cet article pourrait ouvrir la voie à d'autres recherches qui visent à investiguer davantage les interactions inhérentes aux modèles d'ingénierie organisationnelle/SI et à intégrer notamment des facteurs de contingence, considérant par exemple la taille ou l'importance de l'administration publique à étudier. On peut également étudier l'effet de décalage temporel entre alignement et performance, mis en avant par d'autres travaux [47], [48], [49].

Ces perspectives de recherche pourraient également être étayées en adoptant d'autres méthodologies de recherche, notamment des études longitudinales et des études de cas qui retracent de manière plus riche les interactions et contingences entre SI et processus organisationnels et métier dans des contextes bien spécifiques.

## REFERENCES

- [1] J. C. Henderson, and H. Venkatraman, "Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations," *IBM systems journal* (32:1), pp. 472-484, 1993.
- [2] Luftman, Jerry, "Assessing Business-IT Alignment Maturity", *Communications of AIS*, Volume 4, Article 14, December 2000.
- [3] Y. E. Chan, & B. H. Reich, "IT alignment: what have we learned?" *Journal of Information technology*, 22(4), 297-315, 2007.
- [4] J. Luftman, et al. Influential IT Management Trends: An International Study. *Journal of Information Technology*, 30(3), 293–305, 2015.
- [5] J.D. Mckeen, & H. Smith, *Making IT Happen: Critical issues in IT management*. Hoboken NJ: Wiley, 2003.
- [6] T. J. Winkler, IT governance mechanisms and administration/IT alignment in the public sector: A conceptual model and case validation. In: *Proceedings of International Conference on Wirtschaftsinformatik*, pp. 831–845, 2013.
- [7] J. Leonard and P. Seddon, A Meta-model of Alignment, *Communications of the Association for Information Systems*, 31(1), 230-259. 2012.
- [8] L. Kappelman, V. Johnson, E. McLean & R. Torres, The 2015 SIM IT issues and trends study. *MIS Quarterly Executive*, 15(1), 55–83, 2016.
- [9] J. Luftman, D. Sledgianowski & R. Reilly. Identification of IT-business strategic alignment maturity factors: an exploratory study. In *AMCIS 2004 Proceedings*, Vol. 470, pp. 3717–3725, 2004.
- [10] M. Sposito, A. Neto, & R. Barreto, Business-IT alignment research field: a systematic literature review. In: *Proceedings of the 18th International Conference on Enterprise Information Systems*, pp. 549–558, 2016.
- [11] Tapia, R. S. (2009). Converging on business-IT alignment best practices: Lessons learned from a Dutch cross-governmental partnership. In: *Proceedings of the International Technology Management Conference (ICE)* (pp. 1–9).
- [12] Avison, D., Jones, J., Powell, P., & Wilson, D. (2004). Using and validating the strategic alignment model. *The Journal of Strategic Information Systems*, 13(3), 223–246.
- [13] Renaud, A., Walsh, I., & Kalika, M. (2016). Is SAM still alive? A bibliometric and interpretive mapping of the strategic alignment research field. *The Journal of Strategic Information Systems*, 25(2), 75–103.
- [14] Vander Elst, S., & De Rynck, F. (2014). Alignment processes in public organizations: an interpretive approach. *Information Polity*, 19(3, 4):195–206.
- [15] Walser, K., Weibel, D., Wissmath, B., Enkerli, S., Bigler, N., & Topfel, M. (2016). Business-IT alignment in Municipalities—The Swiss Case. In: *Proceedings of 22nd Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2016)* (pp. 1–10).
- [16] Luftman, J.N., *Competing in the Information Age: Align in the Sand*. Second Edition, New York: Oxford University Press., 2003.
- [17] Symons, G. (2005). *IT and Business Alignment: Are We There Yet?* Forrester Research Trends. Cambridge, USA, Forrester Research.
- [18] Robson, W., *Strategic Management and Information Systems: An Integrated Approach*, London: Pitman Publishing, 1994.
- [19] L. Rogers, "Alignment Revisited". *CIO Magazine*, May 15, 1997.
- [20] Rockart, J., Earl, M., and Ross, J. (1996). "Eight Imperatives for the New IT Organization". *Sloan Management Review*, (38)1, 43-55.
- [21] Luftman, Jerry and Brier, Tom: *Achieving and Sustaining Business-IT Alignment*, *California Management Review*, 1999.
- [22] Drucker, P. F. (1967). *The Effective Executive*. London: Heinemann.
- [23] Kaplan, R.S. and Norton, D. P. (1996). *Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [24] Yusuf, A., & Saffu, K. (2009). Planning Practices, Strategy Types and Firm performance in Arabian Gulf Region. *Contemporary Middle Eastern Issues*, 2(3), 203–217.
- [25] Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479–514.
- [26] Hofstede, G. (1997) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London: McGraw-Hill.
- [27] Andrews, Rhys, George A. Boyne, Kenneth J. Meier, Laurence J. O’Toole, Jr., and Richard M. Walker. 2005. Representative Bureaucracy, Organizational Strategy and Public Service Performance: An Empirical Analysis of English Local Government. *Journal of Public Administration Research and Theory* 15(3): 489–504. *Strategic Management and Public Service Performance*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan. 2012.
- [28] Chan, Y.E., Huff, S.L., Copeland, D.G. and Barclay, D.W. Business Strategic Orientation, Information Systems Strategic Orientation, and Strategic Alignment, *Information Systems Research*, Vol. 8, No. 2, pp. 125 – 150, 1997.
- [29] E. Osman, *Developing strategic information system planning model in Libya organisations*. Doctoral Dissertation, Plymouth University, Plymouth, UK, 2012.

- [30] Chao, C.A. and Chandra, A. "Impact of owner's knowledge of information technology (IT) on strategic alignment and IT adoption in US small firms", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), pp. 114-131, 2012.
- [31] Palmer, J. W. and Markus, M. L. 'The Performance Impacts of Quick Response and Strategic Alignment in Specialty Retailing', *Information Systems Research*, 11(3), pp. 241–259, 2000.
- [32] LAMEL, Qualitative vs. Quantitative Analysis. Retrieved from, 2007.
- [33] Ibert J., Baumard P., Donada C., et Xuereb J.M., La collecte des données et la gestion de leurs sources, *Méthodologie de la recherche en gestion*, Nathan, pp. 6-22, 1999.
- [34] Lanthier, Elizabeth, "Questionnaire" retrieved on July 16, 2008 from Northern Virginia Community College, 2002.
- [35] Saunders M., Thornhill, A., Lewis, P, *Research Methods for Business Students*, Prentice Hall (fourth edition ed.). prentice hall, 2007.
- [36] Hair, Joseph, Anderson, Rolph E.; Tatham, Ronald L.; Black, & William C. *Multivariate data analysis* (5th ED). New Jersey: Prentice Hall, Inc, 1998.
- [37] Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and voice mail emotion/adoption study, 1996.
- [38] Fornell, C., & Larcker, D. F., Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39–50, 1981.
- [39] Bring, Johan (1994). "How to Standardize Regression Coefficients," *The American Statistician*, 48(3), August, 209-213.
- [40] Luftman Jerry N, *Managing the Information Technology Resource*, 2004.
- [41] Webb P., Pollard C., et Ridley G., Attempting to Define IT Governance: Wisdom or Folly? the 39th International Conference on System Sciences, Kauai, Hawaii, 2006.
- [42] Grembergen, W. V., *Strategies for information technology governance*, Hershey, PA: Idea Group Publishing Inc, 2004.
- [43] Webb P., Pollard C., et Ridley G., Attempting to Define IT Governance: Wisdom or Folly? the 39th International Conference on System Sciences, Kauai, Hawaii, 2006.
- [44] Laitinen, E.K., A Dynamic Performance Measurement System: Evidence from Small Finnish Technology Companies. *Scandinavian Journal of Management*. 18. 1. 65-99, 2002.
- [45] Kaplan, R. and Norton, D., *Having Trouble With Your Strategy? Then Map It* Harvard Business Review, 2000.
- [46] Kearns, G. S., & Lederer, A. L., A resource-based view of strategic IT alignment: How knowledge sharing creates competitive advantage. *Decision Sciences*, 2003.
- [47] Cline, M. K., & Guynes, C. S., A study of the impact of information technology investment on firm performance. *The Journal of Computer Information Systems*, 41(3), 15-19, 2001.
- [48] Yaylalicegi, U. and Menon, N. M., Lagged Impact of Information Technology on Organizational Performance, *AMCIS 2004 Proceedings*, New York, 855-862, 2004.
- [49] Schwarz, A., Kalika, M., Kefi, H. and Schwarz, C., A Dynamic Capabilities Approach to Understanding the Impact of IT-Enabled Businesses Processes and IT-Business Alignment on the Strategic and Operational Performance of the Firm, *Communications of the AIS*, 2009, 26, 57-84, 2010.