

Les déterminants de l'alignement stratégique du système d'information. Étude de cas de l'entreprise algérienne ESCLAB

Determinants of the strategic alignment of the information system: Case study of the ESCLAB company

Dr. Chafiaa BENABDESLAM ^{(1)*}; Dr. Kahina MOUSSAOUI ⁽²⁾; Pr. Moussa BOUKRIF ⁽³⁾.

⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾ université de Bejaia, laboratoire RMTQ, Algérie

chafiaa.benabdeslam@univ-bejaia.dz ⁽¹⁾ kahina.moussaoui@univ-bejaia.dz ⁽²⁾ moussa.boukrif@univ-bejaia.dz ⁽³⁾

Date de réception: 25/11/2025 - Date d'admission: 01/03/2026 -Date de publication: 30/06/2026.

Le résumé :

Cet article examine l'alignement stratégique du système d'information (AS/SI) au sein de l'entreprise ESCLAB, en s'appuyant sur une méthodologie mixte combinant les cadres théoriques de Henderson et Venkatraman (SAM) et de Luftman (SAMM). L'objectif est d'évaluer la maturité de cet alignement et d'identifier les axes d'amélioration.

Les résultats montrent un alignement au niveau 3 (processus défini), avec des forces en gouvernance et communication, mais des lacunes en formation et intégration technologique. Des recommandations sont formulées pour renforcer la contribution du SI à la stratégie organisationnelle.

Mots-clés: Alignement stratégique; système d'information; ESCLAB ; SAM; SAMM.

Abstract:

This article assesses the strategic alignment of the information system (AS/SI) within ESCLAB, using a mixed methodology based on

* Auteur correspondant.

Henderson and Venkatraman's SAM and Luftman's SAMM frameworks.

The aim is to evaluate alignment maturity and identify improvement areas. Findings indicate a level 3 maturity (defined processes), with strengths in governance and communication but gaps in training and technological integration. Recommendations are provided to enhance the IS's contribution to organizational strategy.

Keywords: Strategic alignment; information system; SAM; SAMM; ESCLAB.

1. INTRODUCTION

Face à la rapidité de la transformation digitale que connaît le monde économique actuel, l'alignement stratégique des systèmes d'information devient une nécessité vitale pour les entreprises. Cet alignement permet non seulement d'harmoniser les objectifs stratégiques de l'organisation, mais de garantir en outre un avantage concurrentiel durable.

À l'inverse, dans leur modèle fondateur de 1993 Henderson et Venkatraman⁽¹⁾, affirment qu'un alignement faible peut entraîner des inefficacités opérationnelles, des coûts superflus et une perte de réactivité face aux disruptions du marché.

C'est dans ce contexte que s'inscrit le but de cet article qui cherche à apporter des éléments de réponse à la problématique suivante : « À quel niveau se situe la maturité de l'alignement stratégique du système d'information au sein de l'entreprise ESCLAB ? ». Pour répondre à cette interrogation, une approche mixte combinant les méthodes qualitatives et quantitatives est adoptée, ancrée dans les cadres théoriques de Henderson et Venkatraman (SAM) pour vérifier l'existence de l'alignement, et de Luftman (SAMM) pour en évaluer la maturité.

(1) Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1993). *Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations*. IBM Systems Journal, 32(1), 4-16.

L'article est ainsi organisé : une partie théorique approfondie couvrant les définitions, modèles historiques et applications récentes ; une partie pratique détaillant la méthodologie, les résultats empiriques (avec tableaux et figures) et leur analyse ; une discussion des résultats ; et enfin, une conclusion avec recommandations actionnables.

2. Définition et Évolution du Système d'Information :

Le système d'information (SI) peut être défini comme étant une suite intégrée de ressources de différentes natures. Ces dernières, peuvent être matérielles (serveurs, réseaux), logicielles (applications, bases de données), humaines (utilisateurs, experts des TI⁽²⁾) et procédurales (processus de gestion). Le système d'information, de par son rôle est dédié à la collecte, au traitement, au stockage et à la diffusion d'informations au sein d'une organisation⁽³⁾.

Laudon et al⁽⁴⁾ le décrivent comme un outil facilitant la prise de décision, la coordination et le contrôle. Historiquement, le SI a évolué des années 1950, avec l'adoption initiale de l'informatique pour des tâches administratives, vers un rôle stratégique dans les années 1990, amplifié par l'essor d'Internet et des ERP (Enterprise Resource Planning).

Aujourd'hui, avec la montée des nouvelles technologies à l'instar du Big Data, de l'IA et du cloud, le système d'information n'est plus considéré comme support au bon fonctionnement des entreprises mais un levier d'innovation.

3. Concept d'Alignement Stratégique du SI :

L'alignement stratégique du SI (AS/SI) désigne la cohérence entre la stratégie business et la stratégie TI (technologies de l'information) , garantissant que les investissements technologiques soutiennent

(2) Technologies de l'information

(3) Reix, R. (2004). *Systèmes d'information et management des organisations (5th ed.)*. Paris: Vuibert.

(4) Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2010). *Management information systems: Managing the digital firm (11th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall

directement les objectifs organisationnels⁽⁵⁾. Chan et al⁽⁶⁾ le définissent comme un ajustement dynamique des orientations, tandis que Luftman et al⁽⁷⁾ insistent sur l'usage opportun des TI en harmonie avec les besoins business. Henderson et Venkatraman⁽⁸⁾ le voient comme un processus continu intégrant quatre domaines : stratégie business, infrastructure organisationnelle, stratégie TI et infrastructure TI.

Reich, B. H., & Benbasat, I⁽⁹⁾ soulignent le soutien mutuel des missions, et Campbell⁽¹⁰⁾ le décrit comme un espace collaboratif. Fimbel⁽¹¹⁾ ajoute une dimension managériale pour renforcer les convergences. Des recherches récentes, comme celle de Belyamani intègrent des facteurs culturels dans l'alignement, particulièrement dans les contextes multiculturels ou digitaux. Un mauvais alignement peut causer des pertes estimées à 12 % du chiffre d'affaires annuel ⁽¹²⁾. D'autres recherches, comme celle de Benkhayat et al⁽¹³⁾ proposent une approche multi-agents pour l'alignement business-IT, et Alturai⁽¹⁴⁾

(5) Broadbent, M., & Weill, P. (1993). *Improving business and information systems alignment*. Australian Journal of Information Systems, 1(1), 25-36.

(6) 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.

(7) 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.

(8) Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1993). *Op Cit*, 4-16.

(9) Reich, B. H., & Benbasat, I. (2000). *Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives*. MIS Quarterly, 24(1), 81-113.

(10) Campbell, B. (2005). *Alignment: Resolving ambiguity within bounded choices*. Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS) Proceedings, 89.

(11) Fimbel, E. (2007). *Alignement stratégique : Les technologies de l'information et de la communication au service de la stratégie des entreprises*. Paris: Pearson

(12) Luftman, J. (2000). *Assessing business-IT alignment maturity*. Communications of the Association for Information Systems, 4(14), 1-51.

(13) Benkhayat, A., Chiadmi, M. S., & Tkiouat, M. (2024). Strategic business-IT alignment: A multi-agent systems approach. Journal of Information Systems Engineering and Management, 9(3), Article 29392.

(14) Alturai, A., & Al-Mutairi, N. (2025). Rapid innovation management capability, and crisis-driven business model innovation: The mediating role of short-term strategic-IT-alignment. Journal of Business Research, 193, 114943

examine le rôle de l'innovation rapide en contexte de crise, intègrent des facteurs culturels et dynamiques dans l'alignement, particulièrement dans les contextes multiculturels ou digitaux.

4. Modèles Théoriques Principaux et Leurs Applications :

4.1 Modèle de Henderson et Venkatraman (SAM) :

Développé en 1993, le SAM repose sur quatre composantes interconnectées, avec des alignements stratégiques (externes) et fonctionnels (internes).

- **Stratégie d'affaires** : Positionnement marché, objectifs.
- **Processus et infrastructures d'affaires** : Structures soutenant la stratégie.
- **Stratégie SI/TI** : Choix technologiques.
- **Processus et infrastructures SI/TI** : Architectures et compétences⁽¹⁵⁾.

4.2 Modèle de Luftman (SAMM) :

Introduit en 2000, le SAMM évalue la maturité sur cinq niveaux via six critères : communication, mesure de valeur, partenariat, compétences, architecture et gouvernance.

Niveau 1 : Initial (ponctuel).	Niveau 4 : Géré (mesurable).
Niveau 2 : Répétable (intuitif).	Niveau 5 : Optimisé (intégration
Niveau 3 : Défini (processus structurés).	totale).

Études récentes appliquent le SAMM dans les banques syriennes⁽¹⁶⁾, corrélant maturité et performance financière. Des travaux comme ceux de Lopes da Costa⁽¹⁷⁾ mettent l'accent sur l'impact

(15)Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1993). *Op cit*, p 4-16.

(16) Chege, S. M. (2024). IT strategic alignment maturity and business performance for the banking industry in Kenya. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 10(4), 38–48.

(17) Lopes da Costa, R., Pereira, L., Dias, Á., & Gonçalves, R. (2023). *The strategic impact of information systems in organisations: An empirical study*. *International Journal of Applied Decision Sciences*, 16(4), 454-477.

stratégique des SI dans les organisations, intégrant l'IA et le cloud dans une révision opérationnalisée du modèle.

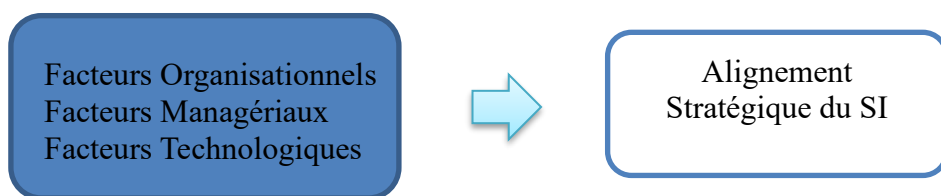
4.3 Autres Modèles et Synthèse :

Le modèle de Zachman⁽¹⁸⁾ met l'accent sur l'architecture d'entreprise, tandis que celui de Ross, J.W⁽¹⁹⁾ inclut fondation opérationnelle et engagement TI. Une synthèse récente (IEEE, 2021) propose un modèle hybride incorporant plusieurs changements comme la durabilité. Des recherches actuelles, telles que Queiroz et al⁽²⁰⁾, explorent les voies stratégiques pour l'innovation et la durabilité dans la transformation digitale, soulignant l'importance d'une approche holistique dans les pays émergents comme l'Algérie. Ces modèles soulignent l'importance d'une approche holistique, avec des applications croissantes dans les pays émergents comme l'Algérie.

5. Méthodologie de la recherche :

La présente recherche s'appuie à la fois sur une démarche qualitative et une démarche quantitative, visant à fournir une analyse sur l'alignement stratégique du système d'information chez l'entreprise ESCLAB. Le modèle conceptuel peut être structuré comme suit :

Figure 1 : le modèle conceptuel



Source : Réalisée par les auteurs

(18) Zachman, J. A. (1992). *A framework for information systems architecture*. IBM Systems Journal, 26(3), 276-292.

(19) Ross, J. W. (2003). *Creating a strategic IT architecture competency: Learning in stages*. MIS Quarterly Executive, 2(1), 31-43.

(20) Queiroz, M., Tallon, P. P., Sharma, R., & Coltman, T. (2025). Strategic pathways for innovation and sustainability in digital transformation: Insights from leading global companies. Social Responsibility Journal.

5.1. Méthodologie qualitative : Entretiens guidés par le modèle SAM

Le modèle d'alignement stratégique (SAM) de Henderson et Venkatraman est utilisé comme référentiel d'analyse lors de la phase qualitative, qui permet d'analyser les choix stratégiques réalisés dans chaque domaine, la cohérence des relations entre eux, mais aussi déterminer et approuver l'existence de l'alignement du système d'information.

Les entretiens ont été construits autour de quatre domaines (Axes) du modèle SAM : stratégie d'affaires, processus d'infrastructures d'affaires, stratégie SI/TI, processus et infrastructures SI/TI. Les entretiens ont été menés auprès de quatre cadres dirigeants du département système d'information. Chaque entretien a été d'une durée moyenne de 30 à 45 minutes, ils ont été conduits en présentiel dans leurs locaux.

5.2. Méthodologie quantitative : Questionnaires guidés par le modèle de Luftman

Afin de compléter les données issues de l'entretien, une approche quantitative structurée a été élaborée en s'appuyant sur le modèle de maturité du Luftman dont la finalité et le but est de mesurer le degré et le niveau d'alignement entre le service informatique et la stratégie de l'entreprise.

- Les questionnaires ont été construits à travers six critères du modèle Luftman. Les questionnaires se composent de 24 items, répartis sur les six critères précités. Chaque item est évalué sur une échelle de type Likert⁽²¹⁾. Le public cible concernait des collaborateurs et utilisateurs, en particulier ceux qui interagissent avec le département informatique. Il a été administré auprès d'un échantillon de 30 employés représentatif des différents départements impliquant un usage

(21) Échelle de type Likert à cinq points (de 1 = pas du tout d'accord à 5 = tout à fait d'accord)

fréquent des technologies. La diffusion des questionnaires a été assurée par une version papier dans le but de faciliter la participation.

6. Analyse et évaluation des résultats :

L'utilisation conjointe du modèle de SAM pour l'analyse de l'existence de l'alignement et du modèle Luftman pour l'analyse de maturité offre une approche complète et rigoureuse et garantit une compréhension approfondie et multidimensionnelle du niveau d'alignement stratégique du système d'information chez ESCLAB.

6.1. L'analyse de l'alignement stratégique de l'entreprise ESCLAB

L'analyse de l'alignement stratégique est réalisée sous 4 axes suivant le modèle de SAM.

6.1.1. Axe 1 : stratégie d'affaire

A- Mission et vision : Les réponses montrent une volonté commune de modernisation et digitalisation avec une ambition forte et clair de devenir un acteur majeur sur le marché national, en mettant l'accent sur la qualité et l'innovation. Il y a une cohérence entre la mission et la vision exprimée.

B- Objectifs à court, moyen et long terme : Les réponses traduisent que les priorités sont la transformation digitale, optimisation des processus, l'expansion vers des nouveaux marchés ainsi l'amélioration de la satisfaction client.

C- Principaux facteurs de différenciation : Les réponses font ressortir que les éléments différenciateurs sont principalement : la qualité de l'offre, l'innovation, la personnalisation de l'offre et l'intégration progressive des outils numériques.

D- L'impact des technologies : Les technologies sont unanimement perçues comme fondamentales. Elles sont vues comme un pilier stratégique de l'automatisation, l'amélioration de l'expérience

client ainsi que la prise de décision rapide. Elles sont considérées comme une nécessité face à un environnement en mutation rapide.

E- Les défis actuels et futurs qui peuvent influencer la stratégie d'affaire : Les principaux obstacles et défis sont : humains (la résistance aux changements), financiers (besoin d'investissement en formation et équipements) et techniques (adaptation rapide aux évolutions technologiques).

6.1.2. Axe 2 : Processus et infrastructures d'affaires

A- Les principales fonctions et métiers de l'entreprise : Large éventail de métiers : logistique, vente, finances, RH, informatique. Toutes les fonctions clés sont représentées et bien réparties, indiquant une organisation complète et diversifiée.

B- Organisation des processus : Les processus sont structurés par service. Une transition numérique en cours et amorcée mais les processus sont encore structurés avec des pratiques manuelles.

C- KPI⁽²²⁾ utilisés pour mesurer l'efficacité des processus d'affaire : Les indicateurs clés de performance sont classiques et pertinents : (satisfaction client, rotation des stocks, délai de traitement, taux d'erreur).

D- Principaux défis liés à l'optimisation des processus métier : Les freins sont organisationnels et humains : automatisation insuffisante, silos d'information, la centralisation des données, la gestion de changement, l'adaptation au marché et le manque de temps pour refonte globale des méthodes de travail. Cela nécessite une conduite du changement.

E- Soutien des technologies actuelles : Les outils sont en place (ERP, logiciel métiers, Cloud), et leur présence est signalée. Mais le niveau de maturité varie et leur intégration globale reste en développement.

(22) Key Performance Indicators

6.1.3. Axe 3 : stratégie SI/TI

A- Vision stratégique des SI/TI : Les SI/TI sont perçus comme un levier de la productivité, performance, efficacité et de sécurisation. Une vision cohérente est visible. Leur rôle est bien aligné avec la stratégie de l'entreprise.

B- Définition et mise en œuvre de la stratégie : La stratégie est déployée de manière collaborative avec les directions métiers. C'est une pratique qui favorise l'alignement stratégique (approche progressive et collaboratives).

C- Gouvernance spécifique pour aligner la stratégie TI avec la stratégie d'affaire : Existence de gouvernance TI confirmée, avec comités et échanges réguliers entre TI et la direction. Ce qui montre une certaine maturité, cela facilite l'alignement entre la stratégie d'affaire et le système d'information.

D- Investissements prévus à court, moyen et long terme : Les projets incluent : (la modernisation de l'infrastructure, cyber sécurité, IA, Cloud). Les intentions sont ambitieuses mais leur concrétisation dépendra des ressources.

E- Défis rencontrés dans la mise en œuvre de la stratégie SI/TI : Les défis concernent la sensibilisation des utilisateurs aux outils numériques, la diffusion des informations via SI, la formation, la sécurité des données et l'adaptation rapide aux technologies.

6.1.4. Axe 4 : Processus et infrastructures SI/TI

A- Principaux systèmes et outils IT actuels : L'entreprise dispose des outils actuels modernes est diversifiés : (ERP, CRM, bureautique, outils collaboratifs, outils d'analyse de données). Ce qui montre un bon niveau d'infrastructures et une bonne maturité technologique.

B- L'architecture TI (Cloud, on-premise, hybride) : L'architecture évolue vers une tendance hybride, combinant on-premise et Cloud. Cette flexibilité permet une meilleure adaptation et répond à des besoins de sécurité et d'agilité.

C- Problèmes infrastructures IT: Les principaux problèmes identifiés sont liés au cyber sécurité, scalabilité, interopérabilité et la surcharge. Cela souligne un besoin d'anticipation dans les choix technologiques.

D- La maintenance et évolution des SI: La maintenance est assurée en interne, elle est globalement bien structurée ce qui démontre un signe de maturité qui permet de garantir la disponibilité des services SI.

E- Défis d'innovation et transformation digitale : L'innovation est freinée par le manque de compétence numérique, la résistance aux changements, formation du personnel à l'usage des nouveaux outils. La transformation ne doit pas perturber l'existant, tout en apportant une vraie valeur ajoutée.

6.1.5. Analyse globale de chaque axe :

Axe 1 : Stratégie d'affaire : L'entreprise interrogée affiche une ambition claire de se positionner comme un leader majeur et national en se différenciant par la qualité de l'offre, l'innovation et la personnalisation. Elle est engagée dans un processus de transformation digitale avec une vision stratégique claire, des outils modernes et une infrastructure de plus en plus agile. Les technologies sont vues comme un levier incontournable sur le plan stratégique qu'opérationnel. Cependant des défis importants subsistent, notamment sur le plan humain, financier et technologique.

Axe 2 : Processus et infrastructures d'affaires : L'organisation dispose d'un éventail complet de fonctions et de métiers bien structurés ; les processus sont encore majoritairement manuels, amorcent un développement numérique, mais cela reste partiel. Côté performance, les KPI varient bien qu'ils soient classiques et pertinents.

Les défis résident autour de l'organisation interne : manque d'automatisation, résistance aux changements et contraintes de temps. La technologie est engagée et déjà présente, mais elle souffre d'un manque de cohérence et de maturité dans l'intégration.

Axe 3 : Stratégie SI/TI : Les SI/TI sont largement perçus comme

un pilier stratégique. L'entreprise met en place sa stratégie TI de manière progressive, en coordination avec la direction générale et les équipes métiers. La vision stratégique des SI/TI est alignée avec celle de l'entreprise, avec une gouvernance instaurée qui facilite les échanges entre les équipes, ce qui garantit l'alignement. Les projets sont ambitieux et démontrent une vision prospective, néanmoins les obstacles restent toujours présents et nécessiteront une mobilisation renforcée des ressources humaines et financières.

Axe 4 : Processus et infrastructures SI/TI : L'entreprise dispose d'une infrastructure technologique solide et variée, avec une architecture hybride qui combine entre Cloud et on-premise qui lui donne la flexibilité. Les outils en place sont modernes et robustes. Toutefois, les problèmes concernent la sécurité des données, la scalabilité des solutions, l'interopérabilité entre systèmes. La maintenance est bien assurée, ce qui reflète un bon niveau de maturité. Le principal défi réside davantage dans l'accompagnement humain : former, engager les équipes pour tirer pleinement profit de l'innovation.

6.2. Niveau de maturité de l'alignement stratégique du système d'information selon le modèle de Luftman

Cet axe vise à évaluer le niveau de maturité de l'alignement stratégique du système d'information chez ESCLAB. En s'appuyant sur le modèle de Luftman, il permet de mesurer la progression d'ESCLAB dans l'intégration cohérente des technologies de l'information avec sa stratégie globale.

6.2.1. Méthode d'évaluation

On a entamé cette enquête en se basant sur le modèle de Luftman, on a évalué les six critères cités auparavant d'une façon individuelle en utilisant l'échelle de Likert à cinq points (de 1 = pas du tout d'accord à 5 = tout à fait d'accord).

6.2.2. Analyse et résultat d'évaluation

Après avoir évalué par la méthode Likert chacun des six critères de

niveau 1 à 5, on a analysé les résultats dans le but d'évaluer le niveau de maturité de l'alignement stratégique du SI.

Tableau 1 : Résultats d'analyse selon critères de Luftman
(n=30, moyennes calculées)

Critère	Moyenne	Écart-type	Niveau	Commentaire
Communication	3,62	0,78	3	Mécanismes formels en place.
Mesure de la valeur du digital	3,25	0,91	3	Indicateurs uniformisés mais ponctuels.
Partenariat	3,48	0,82	3	Confiance progressive.
Compétences	2,91	1,05	3	Formations planifiées nécessaires.
Architecture	3,10	0,88	3	Normes communes, flexibilité limitée.
Gouvernance	3,62	0,76	3	Comités et responsabilités partagées.
Global	3,37	0,87	3	Processus défini.

Source : établie par les auteurs à travers le logiciel SPSS

L'évaluation de la maturité de l'alignement stratégique du SI chez ESCLAB selon le modèle SAMM de Luftman révèle une maturité moyenne de 3,37 (écart-type 0,87), indiquant un stade intermédiaire avec des processus formalisés mais une variabilité modérée reflétant un consensus relatif, et un potentiel d'évolution vers le niveau 4 via des mesures avancées ; les forces résident dans la communication (3,62) et la gouvernance (3,62), avec des mécanismes formels comme les réunions et comités favorisant la coordination et la transparence, ainsi que dans le partenariat (3,48) où une confiance progressive émerge avec une implication mutuelle entre TI et métiers ; en revanche, les faiblesses incluent les compétences (2,91, écart-type élevé de 1,05) nécessitant un

besoin urgent de formations pour contrer la résistance au changement, l'architecture (3,10) cohérente mais peu flexible face aux évolutions, et la mesure de la valeur (3,25) avec des indicateurs existants mais ponctuels et orientés contrôle plutôt qu'amélioration ; cela confirme l'existence d'un alignement via le SAM, mais les lacunes humaines et mesurables freinent l'agilité, recommandant de prioriser la formation, des KPI avancés et une architecture scalable pour accroître la compétitivité, en alignement avec la littérature sur les PME algériennes.

Analyse des résultats :

La maturité du modèle est du niveau 3 pour l'ensembles des critères du modèle de Luftman.

- **Communication** : Le style de communication entre les TI et les métiers est structuré. L'entreprise possède des mécanismes formels et officiels entre la direction et le système d'information, elle réalise des réunions, rapports et comités. Une communication fluide commence à se développer, les deux parties se comprennent mieux.

- **Mesure de la valeur** : Processus défini. C'est-à-dire qu'à ce niveau les indicateurs de performance liés aux investissements et aux projets TI sont établis, les méthodes de mesure sont uniformisées dans plusieurs unités. L'évaluation de la valeur créée par les TI reste plus orientée vers le contrôle, plus l'amélioration continue. Leur utilisation n'est pas encore systématique. La mesure de la valeur reste parfois ponctuelle et incomplète.

- **Partenariat** : Une relation de confiance se construit progressivement, il existe de processus formels qui met l'accent sur le renforcement des relations de partenariats qui existent entre les TI et les métiers. Les TI participent aux décisions importantes, on sent un début de confiance de respect, partenariat et une implication mutuelle avec une meilleure reconnaissance des TI.

- **Compétence** : Les compétences sont cartographiées et développées de manière planifiée, il existe un référentiel de compétences et talents avec des formations continues pour renforcer les connaissances. Des profils sont de plus en plus alignés avec les besoins

métiers, qui répondent aux attentes de l'entreprise et s'adaptent aux changements et nouveautés technologiques.

- **Architecture** : A ce stade l'architecture TI est cohérente, formalisée et alignée avec les besoins métiers, elle est définie avec des normes et des plateformes communes, toutefois elle n'est pas encore optimisée ni toujours flexible, la capacité à adapter l'architecture aux évolutions du marché est encore peu limitée.

- **Gouvernance** : Une structure de gouvernance formelle et en place : comités, processus de décision claires et responsabilités partagées, cela garantit un certain contrôle et une meilleure coordination même si la gouvernance n'est pas totalement orientée.

7. Discussion des résultats

L'analyse qualitative basée sur le modèle SAM de Henderson et Venkatraman, révèle que l'entreprise ESCLAB présente un alignement stratégique clair et ambitieux. L'alignement stratégique est appuyé par une vision partagée et des structures de gouvernance solides qui placent les systèmes d'information comme un moteur pivot de modernisation et de compétitivité dans l'entreprise. Cette cohérence entre stratégie d'affaires, infrastructure organisationnelle, stratégie SI/TI et infrastructure SI/TI s'aligne sur les applications du SAM dans les marchés émergents dynamiques⁽²³⁾.

Le déploiement progressif d'architectures hybrides et de la formulation collaborative de stratégies au sein de l'ESCLAB souligne un fort engagement envers l'intégration numérique et un alignement entre objectifs et choix technologiques. Ce résultat s'aligne aux résultats d'études sur les PME, Une telle intégration favorise

(23) Azzaoui, A., & Maliki, S. B. (2021). *Assessing the achievement of business-IT alignment by Algerian public companies*. *Âfaq al-‘ilmīyah*, 13(2), 781–796.

l'adaptabilité face aux contraintes de ressources et aux évolutions technologiques rapides⁽²⁴⁾.

Une gouvernance fondamentale permet un positionnement compétitif mais reste vulnérable à une diffusion incomplète à travers les niveaux organisationnels. Néanmoins, la nature partielle de cet alignement, marquée par des besoins en harmonisation accrue des pratiques, en engagement plus large des parties prenantes et en maîtrise technologique renforcée, souligne une construction en cours, particulièrement en ce qui concerne les barrières centrées sur l'humain, telles que la résistance au changement.

L'évaluation quantitative basée sur le modèle SAMM de Luftman confirme un niveau de maturité globalement satisfaisant (Niveau 3: Processus Définis) pour l'alignement stratégique des SI de l'ESCLAB.

L'entreprise d'étude se caractérise par des processus formalisés, une communication structurée et une reconnaissance des contributions des SI aux objectifs stratégiques. Ce niveau corrèle positivement avec la performance organisationnelle dans les PME, comme en témoignent les évaluations empiriques dans des contextes de ressources limitées⁽²⁵⁾, où des piliers efficaces tels que la communication, le partenariat et la gouvernance génèrent des gains mesurables en efficacité et en innovation, mais stagnent sans métriques avancées pour l'amélioration continue.

L'accent mis par l'étude sur le capital humain engagé et les échanges fluides entre les unités TI et d'affaires renforce les facilitateurs du SAMM, soulignant les forces de l'ESCLAB en matière de construction de confiance et de cartographie des compétences. Cependant, les lacunes en mesure de la valeur, en flexibilité

(24) Sugianto, L. F., & Rivard, S. (2018). *Strategic alignment in small and medium-sized enterprises: Governance and performance implications*. Journal of Strategic Information Systems, 27(4), 312–328.

(25) Sugianto, L. F., & Rivard, S. (2018). *ibid.*

architecturale et en développement des compétences évidentes dans les évaluations ad hoc et l'adaptabilité limitée aux perturbations de marché nécessitent des interventions ciblées pour progresser vers des stades de maturité supérieurs.

Ces résultats étendent la littérature en illustrant l'applicabilité du SAM et du SAMM dans un contexte de PME algérienne. Ils s'alignent sur les défis identifiés dans les PME, incluant des programmes de formation insuffisants et une intégration technologique fragmentée, qui entravent l'appropriation complète des SI et amplifient les risques dans des environnements incertains⁽²⁶⁾.

8. La conclusion :

Cette recherche a permis d'évaluer le niveau de l'alignement stratégique du système d'information chez ESCLAB.

Ce travail met en lumière l'importance cruciale de l'alignement entre le système d'information et la stratégie de l'entreprise en s'appuyant sur le cas concret d'ESCLAB. L'objectif principal d'évaluer le degré de maturité dans le but d'identifier les forces en place et les axes d'amélioration permettant de consolider la contribution du SI à la stratégie de l'entreprise.

Pour ce faire, une approche méthodologique mixte a été adoptée, s'appuyant d'une part sur un entretien mené avec des cadres d'ESCLAB pour vérifier l'existence de cet alignement. D'autre part, sur un questionnaire structuré, administré auprès d'un échantillon de trente collaborateurs. Ces outils se fondent sur les cadres théoriques de Henderson & Venkatraman et de Luftman reconnus pour l'évaluation de l'existence de l'alignement stratégique du SI et le niveau de maturité de ce dernier.

Ce travail a permis ainsi à travers cette méthodologie de mettre en lumière les mécanismes internes d'ESCLAB en soulignant les forces,

(26) Azzaoui, A., & Maliki, S. B. (2021). *Op cit* , 781–796.

les faiblesses, mais aussi les domaines d'amélioration possibles dans la relation entre la stratégie de l'entreprise et ses fonctions du SI.

A travers l'étude réalisée il ressort qu'un alignement stratégique du SI existe dans l'entreprise ESCLAB, et il se situe plus exactement au niveau trois « processus défini » selon le modèle de maturité utilisé. Ce niveau indique que les processus liés à l'alignement entre la stratégie et le SI de l'entreprise sont formalisés, compris par les parties prenantes et appliqués de manière régulière. Il reflète une volonté de structuration et digitalisation des pratiques technologiques.

Toutefois, certaines dimensions restent à améliorer à travers la formation continue, l'exploitation optimale des outils numériques, la concertation inter-services et la formalisation des processus SI. En effet, si les processus sont bien définis, leur efficacité reste encore peu mesurée, de plus le manque d'indicateurs de pilotage pertinents ainsi qu'une communication cloisonnée entre certaines fonctions peut freiner une montée en maturité vers un alignement plus dynamique et intégré.

Dans cette optique, plusieurs recommandations peuvent être formulées, il conviendrait de renforcer les instances de gouvernance en les intégrant dans la stratégie globale de l'entreprise ESCLAB, de mettre en place des tableaux de bord permettant de suivre l'impact des projets SI sur la stratégie organisationnelle. Le développement d'une démarche d'amélioration continue dans la gestion d'alignement, associée à une veille technologique permettra également à ESCLAB de gagner en agilité et de se positionner plus favorablement face aux évolutions de son environnement.

En somme, cette étude ouvre des perspectives concrètes pour faire du SI un véritable moteur de performance, d'agilité et de compétitivité durable pour l'entreprise. Ainsi, le système d'information est plus qu'un simple support, il devient un moteur de croissance de l'organisation moderne lorsqu'il est aligné avec la stratégie.

Liste bibliographique:

• Livres:

- 1) Fimbel, E. (2007). *Alignement stratégique : Les technologies de l'information et de la communication au service de la stratégie des entreprises*. Paris: Pearson.
- 2) Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2010). *Management information systems: Managing the digital firm* (11th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- 3) Reix, R. (2004). *Systèmes d'information et management des organisations* (5th ed.). Paris: Vuibert.

• Articles :

- 4) Alturai, A., & Al-Mutairi, N. (2025). Rapid innovation management capability and crisis-driven business model innovation: The mediating role of short-term strategic-IT-alignment. *Journal of Business Research*, 193, 114943.
- 5) Azzaoui, A., & Maliki, S. B. (2021). Assessing the achievement of business-IT alignment by Algerian public companies. *Áfaq al-‘ilmīyah*, 13(2), 781–796.
- 6) Benkhayat, A., Chiadmi, M. S., & Tkiouat, M. (2024). Strategic business-IT alignment: A multi-agent systems approach. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 9(3), Article 29392.
- 7) Broadbent, M., & Weill, P. (1993). Improving business and information systems alignment. *Australian Journal of Information Systems*, 1(1), 25-36.
- 8) 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.
- 9) Chege, S. M. (2024). IT strategic alignment maturity and business performance for the banking industry in Kenya. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 10(4), 38–48.
- 10) Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1), 4-16.
- 11) Lopes da Costa, R., Pereira, L., Dias, Á., & Gonçalves, R. (2023). The strategic impact of information systems in organisations: An

empirical study. *International Journal of Applied Decision Sciences*, 16(4), 454-477.

12) 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.

13) Luftman, J. (2000). Assessing business-IT alignment maturity. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(14), 1-51.

14) Queiroz, M., Tallon, P. P., Sharma, R., & Coltman, T. (2025). Strategic pathways for innovation and sustainability in digital transformation: Insights from leading global companies. *Social Responsibility Journal*.

15) Reich, B. H., & Benbasat, I. (2000). Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives. *MIS Quarterly*, 24(1), 81-113.

16) Ross, J. W. (2003). Creating a strategic IT architecture competency: Learning in stages. *MIS Quarterly Executive*, 2(1), 31-43.

17) Sugianto, L. F., & Rivard, S. (2018). Strategic alignment in small and medium-sized enterprises: Governance and performance implications. *Journal of Strategic Information Systems*, 27(4), 312-328.

18) Zachman, J. A. (1992). A framework for information systems architecture. *IBM Systems Journal*, 26(3), 276-292.

• **Séminaires :**

19) Campbell, B. (2005, July 7-10). Alignment: Resolving ambiguity within bounded choices. In *Proceedings of the 9th Pacific Asia Conference on Information Systems (Paper 89)*. Bangkok, Thailand: Association for Information Systems.