

L'Alignement stratégique des systèmes d'information, déterminant de la performance organisationnelle des entreprises algériennes.

Nom : MOKHTARI.

Prénom : Hanane Amel Hafida.

Email : smhanane@yahoo.fr

Grade: Maitre assistant classe B.

Université de TLEMCEM

Résumé <p>La présence seule des technologies de l'information, dont les systèmes d'information, même si elles sont très sophistiquées, n'est pas suffisante pour assurer la performance organisationnelle de l'entreprise. Mais c'est plutôt à travers l'alignement et la cohérence de ces technologies avec la stratégie, la structure et l'infrastructure technologique qu'elles peuvent améliorer la performance organisationnelle des entreprises et constituer un avantage concurrentiel pour celles-ci. L'objectif de notre recherche est de voir si l'alignement stratégique des systèmes d'information (SI) impacte positivement la performance organisationnelle des entreprises algériennes. Pour ce faire nous avons testé le modèle d'alignement stratégique de Henderson et Venkatraman appelé « the Strategic Alignment Model, SAM » sur un échantillon d'entreprises algériennes ayant suivi le programme de mise à niveau. Le but ultime étant de démontrer une éventuelle relation entre les entreprises qui ont suivi le programme et l'alignement stratégique des SI de ces entreprises.</p> <p>Mots-clés : SI (Système d'information), TI (Technologie de l'information), Alignement stratégique des SI, Performance Organisationnelle.</p>	Abstract <p>The mere presence of information technologies, including information systems, even if they are very sophisticated, is not sufficient to ensure the organizational performance of the company. But it is rather through the alignment and coherence of these technologies with the strategy, the structure and the technological infrastructure that they can improve the organizational performance of companies and constitute a competitive advantage for them. The objective of our research is to see if the strategic alignment of information systems (IS) positively impacts the organizational performance of Algerian companies. To do this, we tested the strategic alignment model of Henderson and Venkatraman called "the strategic alignment model, SAM" on a sample of Algerian companies having followed the upgrade program. The ultimate goal is to show a possible relationship between the companies that have followed the program and the strategic alignment of the IS of these companies.</p> <p>Keywords: IS (Information system), IT (Information Technology), Strategic alignment of IS, Organizational Performance.</p>
---	---

1. Introduction:

Dans un contexte instable, la réalisation des avantages durables et concurrentiels nécessite des entreprises dynamiques, des changements de processus se déplaçant vers plus souples, des structures plus agiles et la mise en place d'autres modes de management où l'entreprise a une vue globale sur ses activités afin de les optimiser, ce-ci étant le rôle et mission du système d'information (SI).

Le SI constitue aussi bien le dénominateur commun que l'élément d'unification de toutes les dimensions de l'entreprise. Aucune opération fonctionnelle de nature qu'elle soit ne peut se construire sans l'appui de ce système. Il est constitué du processus d'organisation, d'exploitation, d'échange d'information pertinente entre les acteurs et les processus complexes (P. Vidal et P. Planeix, 2005). Les SI permettent aux entreprises la centralisation des informations, leurs traitements aussi bien à des fins purement fonctionnelles qu'à des fins de pilotage stratégique.

Les SI apparaissent au cœur de la gestion comme élément-clés et non plus en périphérie. La relation entre le SI et la stratégie de l'entreprise est primordiale pour la survie des organisations. L'expression « *Alignement*

Stratégie du Système d'Information» signifie que ce dernier correspond à la stratégie de l'entreprise, ou qu'il est en cohérence, et qu'il fournit aux personnes de celle-ci les outils permettant de supporter la prise de décision.

B.H. Reich et I. Benbassat (1996), définissent l'alignement comme le degré avec lequel la mission, les objectifs et les plans contenus dans la stratégie concurrentielle sont partagés et soutenus par la stratégie des SI/TI.

C.U. Ciborra (1997), quant à lui, souligne que la performance économique de l'organisation peut s'améliorer par l'alignement, en trouvant le bon ajustement entre le positionnement externe de l'organisation et ses dispositions internes.

Plusieurs modèles sont indexés à ce concept. Pour notre part nous privilégions le StrategicAlignment Model « SAM » de J. Henderson et N. Venkatraman.

Le SI crée de la valeur et constitue une source d'avantage concurrentiel, à condition d'assurer son adéquation avec les besoins métiers à travers l'alignement, ce dernier étant la démarche de fond consistant à redessiner la stratégie générale de l'entreprise et la stratégie de développement technologique, afin qu'ils soient en parfait accord. Ceci implique une cohérence de la stratégie générale avec l'infrastructure administrative, d'une part, et avec l'infrastructure des applications, d'autre part (M. Volle, 2002).

L'objectif de nos recherches vise à mieux appréhender l'alignement des systèmes d'information comme déterminant de la performance organisationnelle de l'entreprise. Le problème qui se pose, alors, est de savoir:

Est ce que l'alignement stratégique des systèmes d'information impacte positivement la performance organisationnelle des entreprises algériennes ?

Afin de répondre à notre problématique, nous nous sommes référés au modèle StrategicAlignment Model « SAM » de J. Henderson et N. Venkatraman pour élaborer notre cadre conceptuel. Dans un premier temps, nous allons étudier les contours qui font de ce modèle « LE » modèle phare de l'alignement stratégique des SI.

2. Le StrategicAlignment Model « modèle SAM » pour de J. Henderson et N. Venkatraman:

Le modèle, fondé sur une vision managériale qui est pensée et planifiée, implique qu'un «Ajustement» entre ses quatre composantes principales (stratégie d'affaires, processus et infrastructure d'affaires, stratégie SI/TI et processus et infrastructure SI/TI) devrait conduire à une meilleure performance (A.M. Croteau et al, 2001; F. Jaziri et M. Kalika, 2006).

2.1. La modélisation du Strategic Alignment Model « SAM »:

Le modèle SAM se compose de quatre domaines. Deux, de ces derniers, sont tournés vers l'extérieur, à savoir la stratégie d'affaires et la stratégie SI/TI. Les deux autres, sont tournés vers l'intérieur et comprennent les processus et infrastructure d'affaires et les processus et infrastructure SI/TI.

2.1.1. La stratégie d'affaires ou concurrentielle (*Business Strategy*) :

Elle est définie par J. Henderson et N. Venkatraman (1989b) comme étant les choix d'une organisation par rapport à sa situation sur un marché. Elle se décline en objectifs finaux, les moyens mis en œuvre pour les atteindre, et les hypothèses sur lesquelles ces choix sont faits. Elle se compose de trois dimensions :

L'étendue d'affaires : Appelée aussi « *positionnement stratégique* ». Ce sont les choix relatifs aux produits offerts (C.W. Hofer et D.E. Schendel, 1978).

Les compétences distinctes : Elles correspondent à l'ensemble des attributs de la stratégie qui contribuent à créer un avantage compétitif (M. Porter, 1980).

La gouvernance d'affaires : C'est l'ensemble des choix stratégiques externes qui positionnent les entreprises sur leurs marchés en adoptant les quatre stratégies M. Porter (1980), d'une part, et de réfléchir aux conditions de leur mise en œuvre (R.E. Miles et C.C. Snow, 1978), d'autre part.

2.1.2. Les processus et infrastructure d'affaires :

Ce sont toutes les conventions organisationnelles effectuées par l'entreprise pour pouvoir accompagner et

mettre en œuvre la stratégie d'affaires. Ses composants sont totalement liés aux questions stratégiques, aussi bien du point de vue affairesque SI/TI. Ils se déclinent en trois dimensions:

L'infrastructure administrative : Selon J.R. Galbraith (1974), elle correspond à la forme d'organisation choisie.

Les processus : Ils correspondent à l'articulation des flux qui offrent un bon fonctionnement de l'organisation (S. Zuboff, 1988).

Les compétences : Elles sont d'ordres individuels et organisationnels et permettent l'exécution et l'atteinte des objectifs fixés par la stratégie.

2.1.3. La stratégie SI/TI :

La stratégie SI/TI correspond au positionnement de l'entreprise sur le marché des SI/TI: technologies, applications, compétences à maîtriser, etc .Elle, aussi, comprend trois dimensions:

L'étendue technologique : Correspond au type et gamme de technologies dont l'entreprise se sert à fin de répondre aux exigences organisationnelles quotidiennes.

Les compétences du système : Ceux sont les caractéristiques particulières données par les technologies en vue de l'obtention d'un avantage concurrentiel.

La gouvernance SI/TI : C'est une sélection de mécanismes structurels afin d'avoir la capacité SI/TI voulue. Elles peuvent être possédées entièrement ou en partie selon les modalités proposées.

2.1.4. Les processus et infrastructure SI/TI :

Ils correspondent à tout les choix définissant les accommodements internes des SI/TI, comprenant:

L'infrastructure SI/TI: Ceux sont les choix déterminant le portefeuille d'applications mais aussi tout les paramètres les amenant à marcher.

Les processus : Ils représentent l'ensemble des processus qui permettent au système un fonctionnement, une maintenance et de sur croit un contrôle.

Les compétences SI/TI : C'est l'ensemble des compétences individuelles indispensables afin d'obtenir un meilleur management de l'infrastructure SI/TI¹.

2.2. Les différents domaines impliqués :

Les quatre séquences ou perspectives sont symbolisées par une relation avec trois domaines. Ces derniers peuvent revêtir un des trois rôles suivants:

Le domaine d'ancrage: C'est de par ce domaine que le changement s'enclenche. H. McDonald, (1991) le définit comme le déclencheur et J.N. Luftman, (1996) comme catalyseur du processus d'alignement.

Le domaine pivot : Il est intermédiaire de par sa confrontation aux problèmes et opportunités. Le domaine d'ancrage déclenche la gestion du problème ou de l'opportunité, il suscite une dynamique indispensable au changement au domaine pivot pour répondre aux forces qui lui sont adressées, il est le vecteur du changement, c'est par lui que le changement s'opère.

Le domaine cible : C'est au final, le domaine impacté par les transformations au sein du domaine pivot. Il représente la cible du changement.

¹ C'est à ce niveau que la différence se fait entre les articles de 1989 et 1991 avec ceux de 1993/1999 puisque dans les premiers les compétences TI sont relatives à la capacité des agents à travailler avec les technologies. Ainsi on peut considérer que dans les travaux de J. Henderson et N. Venkatraman, les SI correspondent aux TI.

2.3. Les quatre perspectives du modèle SAM:

Il est résumé dans le tableau ci dessous les quatre séquences d'alignement stratégique du SI.

Tableau n°1: Les quatre séquences de l'alignement stratégique.

Séquences d'Alignement	Mise en œuvre stratégique	Levier technologique	Exploitation technologique	Mise en œuvre technologique
Domaine d'ancrage	Stratégie d'affaires	Stratégie d'affaires	Stratégie SI/TI	Stratégie SI/TI
Domaine Pivot	Processus et infrastructure d'affaires	Stratégie SI/TI	Stratégie d'affaires	Processus et infrastructure SI/TI
Domaine d'impact	Processus et infrastructure SI/TI	Processus et infrastructure SI/TI	Processus et infrastructure d'affaires	Processus et infrastructure d'affaires

Source : J. Henderson et N. Venkatraman, (1989).

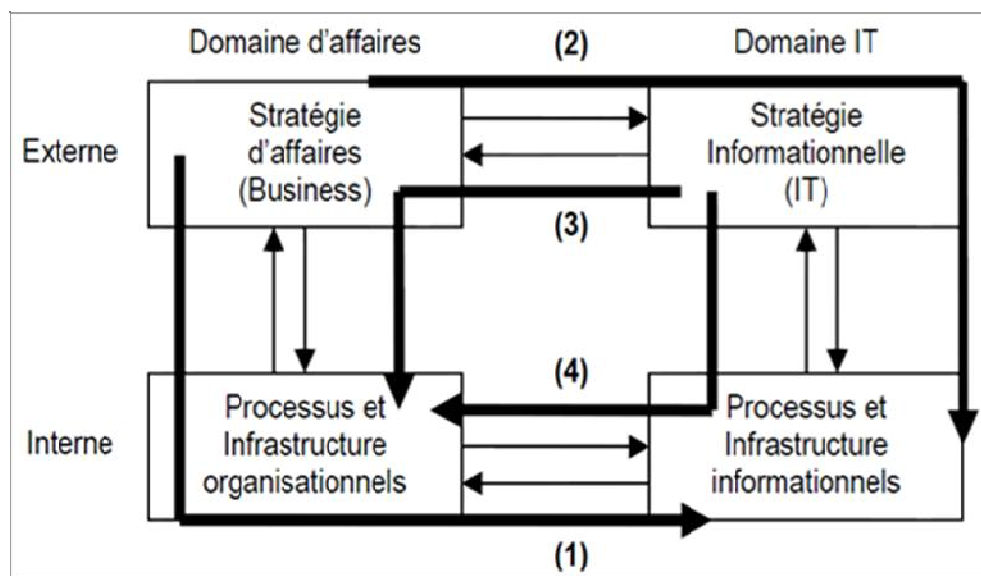
2.3.1. La mise en œuvre stratégique :

Cette perspective d'alignement est courante, la structure organisationnelle s'attèle à répondre aux objectifs stratégiques, et les SI considérés comme support permettent à l'organisation une adaptation et un fonctionnement efficace en plus des objectifs stratégiques qui lui sont assignés. Cela veut dire que la stratégie d'affaires agit directement sur la structure d'affaires qui la soutient. Or, si la structure évolue, il est nécessaire de restructurer les SI. Cette séquence nécessite de comprendre les objectifs stratégiques en termes d'implications sur les processus organisationnels et sur les exigences que cela demande au niveau des SI².

2.3.2. Le levier technologique :

Cette séquence se caractérise par un changement de stratégie d'affaires qui à son tour va influencer sur la stratégie SI/TI et, par ricochet, la structure SI/TI. Le développement de la stratégie SI/TI est un reflexe aux mutations de la stratégie d'affaires. C'est à partir de ces considérations que la structure et les processus SI/TI sont revus et corrigés. L'organisation cherche sur le marché des SI/TI des opportunités technologiques et des compétences pour faire face à sa stratégie d'affaires. Cette dernière intervient comme une contrainte pour l'organisation afin de cerner sa situation sur le marché des SI/TI et déterminer son infrastructure.

Figure 2: Le modèle Strategic Alignment Model « SAM ».



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

²J. Henderson et al., 1996, page 29.

2.3.3. L'exploitation technologique :

Cette séquence correspond à une conjoncture où une opportunité qui se manifeste dans le domaine de la stratégie SI/TI pour la création de nouveaux produits et services. Cette opportunité influencera les éléments de la stratégie d'affaires (positionnement stratégique ou développement de nouvelles formes de gouvernance). Cette nouvelle stratégie d'affaires est implémentée par la refonte de la structure organisationnelle et des processus correspondants en sollicitant des adaptations dans la structure d'affaires.

2.3.4. La mise en œuvre technologique :

Cette séquence d'alignement se concentre sur la manière dont se construit une plate-forme de services technologiques. La stratégie d'affaires ne cherche qu'à fournir la direction pour stimuler la demande des services technologiques. La stratégie SI/TI implique le développement d'une organisation dont les services SI/TI sont en cohérence avec les besoins des consommateurs internes (J. Henderson et al, 1996). Les opportunités SI/TI sont étudiées et transcrites au niveau organisationnel en vue d'améliorer les processus et l'efficacité de la structure.

3. Méthodologie de recherche :

Nous avons élaboré un cadre conceptuel en empruntant le modèle StrategicAlignment Model « SAM » de J. Henderson et N. Venkatraman. Ce dernier, a orienté nos recherches et nous a permis de décliner notre problématique en se référant à ses séquences d'alignement stratégique. Nous nous sommes posé, alors, la question suivante : *Parmi les quatre séquences d'alignements stratégiques, quelle est celle qui va impacter le plus et positivement sur la performance organisationnelle des entreprises algériennes ?*

Sachant que pour avoir un alignement stratégique *total*, les quatre séquences doivent être présentes au sein de l'entreprise d'une part, et s'articuler, en se complétant d'autre part.

Afin de répondre à notre problématique générale, nous avons émis les hypothèses suivantes :

H1 : La mise en œuvre stratégique impacte positivement la performance organisationnelle des entreprises algériennes.

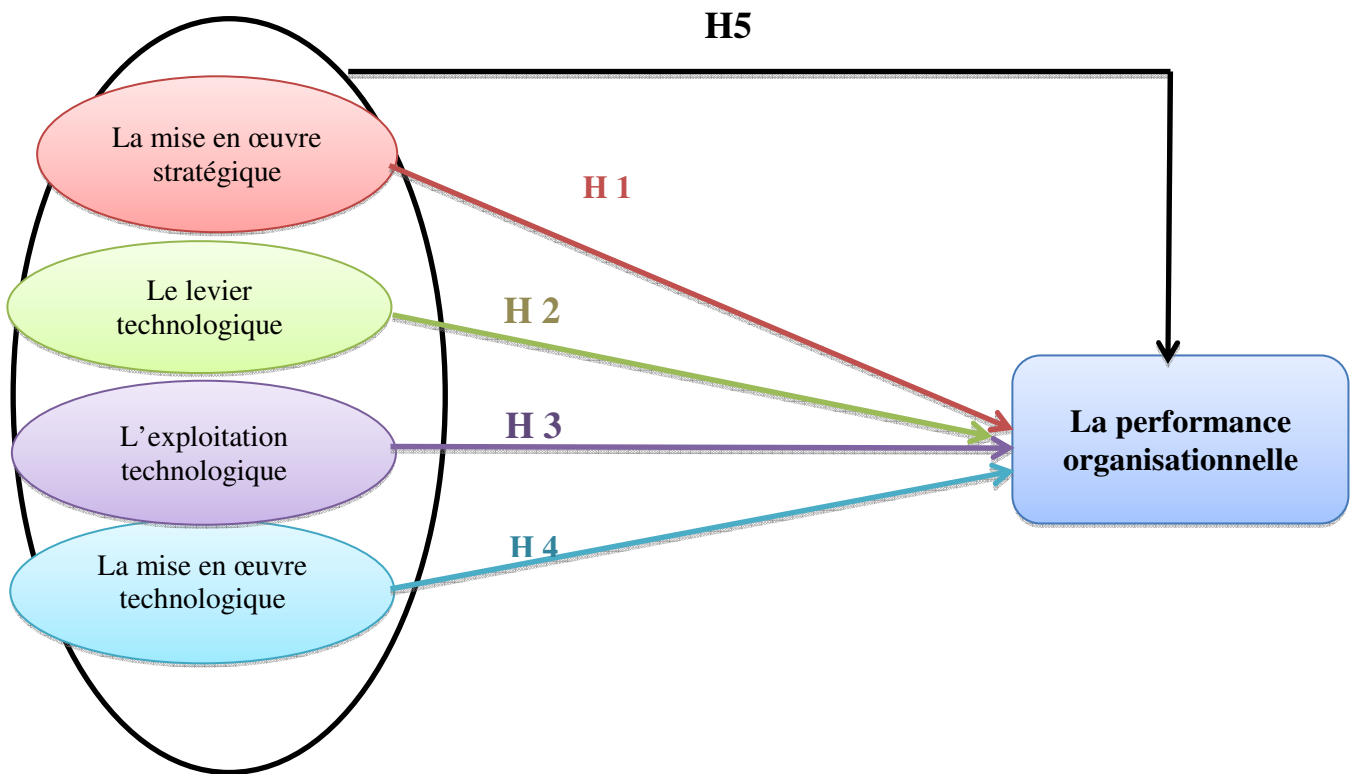
H2 : Le levier technologique impacte positivement la performance organisationnelle des entreprises algériennes.

H3 : L'exploitation technologique impacte positivement la performance organisationnelle des entreprises algériennes.

H4 : La mise en œuvre technologique impacte positivement la performance organisationnelle des entreprises algériennes.

H5 : L'alignement stratégique des systèmes d'information impacte positivement la performance organisationnelle des entreprises algériennes.

Figure 1: Cadre conceptuel de l'étude.



Source : Elaborer par nous même.

Pour appuyer nos hypothèses, nous avons inscrit notre recherche dans la méthode hypothético-déductive et avons entrepris une étude quantitative à travers un questionnaire, mené auprès d'un échantillon composé de cadres décideurs et dirigeants d'entreprises algériennes.

Ces dernières sont de grande taille, avec une stratégie bien déterminée déclinée en objectifs, un SI développé, un mode de prise de décision décentralisé et une maturité organisationnelle.

Aussi, nous avons opté pour des entreprises de la région oranaise, du secteur industriel et ayant suivi le programme de mise à niveau des entreprises. Nous avons rétrécis notre échantillon, pour ne prendre que les entreprises mises à niveau depuis plus de trois ans. Afin que celles ci apprécient leurs retours sur investissement. Ce choix a été dicté par une éventuelle relation entre le concept de l'alignement stratégique des SI et celui de la mise à niveau des entreprises.

Nous avons assigné des indicateurs à chaque critère composant les dimensions du modèle SAM. Pour ce qui est de la performance organisationnelle, nous avons emprunté le modèle d'E. Morin et *al*(1994) qui se traduit en quatre dimensions et treize critères, pour chacun de ces derniers, nous lui avons indexé un indicateur.

4. Analyse et discussion des résultats :

Nous allons vérifier nos hypothèses en évaluant la corrélation entre deux variables, en utilisant le coefficient de Pearson. On peut dire qu'il y a relation ou corrélation entre ces dernières si le degré de signification est inférieur à 0,05 ($< 0,05$). Le coefficient de Pearson nous permet d'évaluer la force de cette relation.

4.1. Impact de la mise en œuvre stratégique sur la performance organisationnelle des entreprises algériennes :

D'après nos résultats, la corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral), donc il y a relation et corrélation entre la mise en œuvre stratégique et la performance organisationnelle. La force de cette relation ou impact est de 72% puisque $r = 0.72$, ce ci représente un impact fort. **H1** est donc confirmée. La mise en œuvre stratégique impacte positivement la performance organisationnelle des entreprises algériennes.

La séquence de la mise en œuvre stratégique est une vision classique et hiérarchique de l'alignement stratégique des SI. Elle représente un taux de 76% qui est très appréciable. On qualifie cette séquence de basique et courante, vu que les entreprises algériennes la pratiquent sans se rendre compte.

Dans un premier temps, la stratégie d'affaires ayant des objectifs stratégiques va influencer directement sa structure d'affaires qui la soutient. Cela va se traduire en une refonte des processus et une modification de la structure d'affaires pour répondre aux besoins stratégiques. Puis dans un deuxième temps, pour supporter ces nouveaux processus et cette nouvelle structure d'affaires, une modification de l'architecture du SI/TI est nécessaire.

4.2. Impact du levier technologique sur la performance organisationnelle des entreprises algériennes:

D'après nos résultats, la corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral), donc il y a relation et corrélation entre le levier technologique et la performance organisationnelle des entreprises algériennes. La force de cette relation ou impact est de 80% puisque $r = 0.80$, ce ci représente un impact fort.

H2 est confirmée. Le levier technologique impacte positivement la performance organisationnelle des entreprises algériennes. Nous comprenons que la stratégie d'affaires, en identifiant les meilleures compétences du SI, enclenche le changement et va impacter les processus SI/TI à travers la stratégie SI/TI.

Le taux de 80% est très important et signifie que nos entreprises algériennes qui doivent faire face à un environnement instable, adaptent continuellement leur stratégie d'affaires. En reflexe aux mutations de la stratégie d'affaires, la stratégie SI/TI se développe, corrige et révisé les processus et infrastructure SI/TI.

4.3. Impact de l'exploitation technologique sur la performance organisationnelle des entreprises algériennes :

D'après nos résultats, la corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral), donc il y a relation et corrélation entre l'exploitation technologique et la performance organisationnelle des entreprises algériennes. La force de cette relation ou impact est de 76 % puisque $r = 0.76$, ce ci représente un impact fort.

H3 est confirmée. L'exploitation technologique impacte positivement la performance organisationnelle des entreprises algériennes. Le taux de cette séquence est important. Il correspond aux opportunités que peuvent déceler nos entreprises algériennes dans le domaine stratégie SI/TI pour une innovation dans les produits ou services. Ces opportunités impacteront la stratégie d'affaires en la modifiant, et amenant de nouvelles formes de gouvernance et une refonte de la structure organisationnelle et des processus d'affaires.

4.4. Impact de la mise en œuvre technologique sur la performance organisationnelle des entreprises algériennes :

D'après nos résultats, la corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral), donc il y a relation et corrélation entre la mise en œuvre technologique et la performance organisationnelle des entreprises algériennes. La force de cette relation ou impact est de 70 % puisque $r = 0.70$, ce ci représente un impact fort.

H4 est confirmée. La mise en œuvre technologique impacte positivement la performance organisationnelle des entreprises algériennes. Dans cette séquence, la stratégie SI/TI des entreprises algériennes va, pour les besoins du personnel, développer une organisation SI/TI. Les processus et infrastructure d'affaires se verront améliorer et plus efficaces, de ce fait.

4.5. Impact de l'alignement stratégique des systèmes d'information sur la performance organisationnelle des entreprises algériennes :

Nous partons de la logique suivante pour affirmer la cinquième hypothèse H5 :

H5 : L'alignement stratégique des systèmes d'information impacte positivement la performance organisationnelle des entreprises algériennes.

Du moment que la mise en œuvre stratégique, le levier technologique, l'exploitation technologique et la mise en œuvre technologique impactent positivement la performance organisationnelle, d'une part, et que ces séquences sont dérivées de l'alignement stratégique des SI, alors l'alignement stratégique des SI impacte positivement la performance organisationnelle des entreprises algériennes.

D'après le modèle SAM, toutes les séquences de l'alignement stratégique doivent être présentes dans une entreprise pour avoir un alignement stratégique des SI optimal. Nous remarquons que les proportions des séquences d'alignements sont très rapprochées ce qui induit un alignement stratégique optimal et total. A ce stade, nous pouvons dire aisément que l'alignement stratégique des SI est pratiqué et qu'il impacte positivement la performance organisationnelle des entreprises algériennes.

Tableau n°2: Les différents taux de séquences d'alignement stratégique des SI.

Séquence d'alignement	Taux
La mise en œuvre stratégique	72%
Le levier technologique.	80%
L'exploitation technologique.	76%
La mise en œuvre technologique	70%

Source : Elaboré d'après les données statistiques.

4.6. Analyse de la performance organisationnelle de l'entreprise :

D'après les résultats, il y a une prédominance de l'indicateur qualité du produit qui se traduit par un bon positionnement sur le marché grâce à l'alignement stratégique de leurs SI. L'économie des ressources enregistre un score aussi bon. Cet indicateur, est très important pour les entreprises, du fait qu'il constitue un avantage concurrentiel très appréciable, d'une part, et qu'il contribue à la rentabilité financière, d'autre part.

Une bonne qualité de produit ne peut qu'entraîner une satisfaction de la clientèle, qui à son tour impactera, aussi, positivement la rentabilité financière des entreprises.

Mis à part deux indicateurs qui enregistrent un taux faible à savoir le climat du travail et l'engagement des employés, étant plus des contraintes d'ordre culturel, les autres indicateurs de la performance sont à un taux presque égal et satisfaisant.

5. Conclusion :

Au cours de ce travail, nous nous sommes attelés à caractériser l'impact positif de l'alignement stratégique des SI sur la performance organisationnelle des entreprises algériennes. Le fait que toutes les séquences d'alignement soient présentes dans les entreprises, d'une part, mais aussi, par rapport aux taux que nous avons enregistrés, nous sommes face à un alignement stratégique des SI **TOTAL** qui se traduit en:

Un bon positionnement stratégique et des compétences en adéquation avec les stratégies d'affaires ; les attributs de ces dernières contribuent à créer des avantages compétitifs importants.

L'ensemble des choix organisationnels ainsi que les compétences individuelles et organisationnelles sont en cohérence avec la stratégie d'affaires, leur permettant ainsi d'accroître leurs performances.

La panoplie d'applications SI/TI adoptée permet un meilleur fonctionnement, et de ce fait, un avantage concurrentiel appréciable. Ces processus SI/TI soutiennent le système et permettent de surcroît un meilleur contrôle.

La performance organisationnelle des entreprises algériennes se traduit par une chaîne d'indicateurs reliés les uns aux autres. Dans le sens où, grâce à l'alignement stratégique du SI, l'entreprise a une bonne qualité de produits, ce qui lui confère un bon positionnement stratégique et, de ce fait, une rentabilité financière appréciable. La satisfaction de la clientèle est un maillon indissociable de la chaîne. Ces éléments ne peuvent être possibles qu'avec un bon rendement du personnel et une compétitivité accrue de l'entreprise, ce qui induit une satisfaction des bailleurs de fonds.

Notre but des entreprises mises à niveau était d'établir un lien entre les actions du programme et les axes de l'alignement stratégique des SI. Le fait est que ces entreprises alignaient leurs SI à leurs stratégies plus facilement, grâce notamment aux actions déjà présentes dans le programme. Nous pouvons dire que les entreprises mises à niveau ont une prédisposition, une facilité à l'alignement stratégique des SI. Les actions du programme de mise à niveau s'entremêlent avec les dimensions du SAM, facilitant l'alignement du SI et impactant positivement la performance organisationnelle des entreprises algériennes mises à niveau dans le secteur industriel. La mise à niveau est un facilitateur d'alignement stratégique des SI.

Pour conclure : ***L'alignement stratégique des SI impacte positivement la performance organisationnelles des entreprises algériennes mises à niveau du secteur industriel.***

Le SI est une organisation à part entière qui structure l'entreprise et son alignement est gage d'une meilleure performance organisationnelle.

5. Bibliographie :

Ciborra. C. U, (1997). « De Profundis? Deconstructing the Concept of Strategic Alignment », *Scandinavian Journal of Information Systems*, Vol. 9, No. 1, p. 57-82.

Croteau. A.M, Raymond. L et Bergeron. F, (2001). « Comportements stratégiques, choix et gestion des systèmes d'information : Contribution à la performance », *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 6, No. 4, pp. 5-26.

Galbraith. J. R, (1974). « Organizational design: an information processing view », *Interfaces*, Vol. 4, No. 3, pp. 28-36.

Henderson. J. C, Venkatraman. N et Oldach. S, (1996). « Aligning Business and IT Strategies », dans Luftman, J. (ed.), *Strategic Alignment*, Oxford University Press, New York, 1996.

Henderson. J et Venkatraman. N, (1989a). *Strategic Alignment: A Model for Organisational Transformation via Information Technology*, dans Kochan, T. et Unseem, M. (eds.) (1992), *Transforming Organisations*, OUP, New York.

Henderson. J et Venkatraman. N, (1989b). « Strategic Alignment: A Process Model for Integrating Information Technology and Business Strategy », CISR WP, no. 196, Working paper, Sloan School of Management, 3086-89, Working paper (Management in the 1990s (Program)), 89-077.

Henderson. J. C et Venkatraman. N, (1993). « Strategic Alignment: Leveraging information technology for transforming organizations », *IBM Systems Journal*, Vol. 32, No. 1, pp. 4-16.

Hofer. C. W et Schendel. D. E, (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Company, St. Paul, Minnesota.

Jaziri. F et Kalika. M, (2006). « Le co-alignement des technologies et systèmes inter-firmes: étude empirique dans le secteur des services logistiques ». *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 11, n°1, 1-39. 2006.

Luftman. J. N, (1996). *Competing in the Information Age: Strategic Alignment in Practice*, Oxford University Press, New York.

McDonald. H, (1991). « The Strategic Alignment Process », dans Scott-Morton, M. (ed.), *The Corporation of the 1990s: Information Technology and Organizational*

Miles. R. E et Snow. C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw- Hill, New York.

Morin. E, Savoie. A et Beaudin. G. (1994), *L'efficacité organisationnelle : théorie, présentation et mesures*, Montréal, Morin .G.

Porter. M. (1980). *Competitive Strategy*, The Free Press. New York, NY.

Reich. B. H et Benbasat. I. (1996). « Measuring the Linkage Between Business and Information Technology Objectives ». *MIS Quarterly*, Vol. 20, No. 1, pp. 55-81.

Vidal. P et Planeix. P. (2005). *Systèmes d'information organisationnels*. Pearson Education France.

Volle. M. (2002). *Le Système d'information et la stratégie de l'entreprise*, www.volle.com. **Zuboff. S.** (1988). *In the Age of the Smart Machine*, Basic Books, New York.