

Processus d'alignement stratégique des technologies de l'information au sein de la Poste de Côte d'Ivoire : Une approche par la culture et la gouvernance numérique

Strategic alignment process of information technologies within the Poste de Côte d'Ivoire: An approach through culture and digital governance

Ahmed Bangali KOUROUMA, (Enseignant-chercheur)

*Laboratoire des Sciences de l'Organisation
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université Félix Houphouët-Boigny Côte d'Ivoire*

Affoué Akpo Sabine BAMBA, (Enseignant-chercheur)

*Laboratoire des Sciences de l'Organisation
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université Félix Houphouët-Boigny, Côte d'Ivoire*

Adresse de correspondance :	Facultés des Sciences Economiques et de Gestion Avenue des Grandes Ecoles, Rue C 55 Université Félix Houphouët-Boigny Côte d'Ivoire (Abidjan) BPV 43 +(225) 0101154747 / 0777026642 / 0103355803
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	KOUROUMA, A. B., & BAMBA, A. A. S. (2025). Processus d'alignement stratégique des technologies de l'information au sein de la Poste de Côte d'Ivoire : Une approche par la culture et la gouvernance numérique. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(2), 536-553. https://doi.org/10.5281/zenodo.14920601
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: January 13, 2025

Accepted: February 22, 2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 02 (2025)

Processus d'alignement stratégique des technologies de l'information au sein de la Poste de Côte d'Ivoire : Une approche par la culture et la gouvernance numérique

Résumé :

La gouvernance numérique est au cœur de la stratégie de l'État de Côte d'Ivoire et de son administration publique (Ernest & Young, 2018). Cependant, selon un rapport du Ministère de l'Economie Numérique en 2021 et du cabinet Ernest & Young (EY) en 2022, la Poste de Côte d'Ivoire (PCI) rencontre de grandes difficultés dans l'exécution d'un plan stratégique de transformation qui prend en compte les technologies de l'information (TI). Or, la réussite d'une stratégie de transformation numérique est, en partie, imputée à la culture numérique (Ben Dahhane et al. 2023 ; Martinez-Caro et al. 2020) et à la gouvernance (Hilary et Serret, 2024). Ainsi, la présente communication a pour objectif de décrire le processus d'alignement stratégique des TI au sein de ce service public avec, en toile de fond, la culture numérique au sein de la Poste CI et la gouvernance numérique de l'État ivoirien. C'est dans cet objectif que l'approche qualitative sera adoptée comme mode d'investigation. Les résultats montrent que, dans ce processus, la gouvernance digitale de l'État est une variable intermédiaire dans l'alignement entre Stratégie numérique de l'État et la stratégie de l'entreprise publique puis, dans la relation entre stratégie numérique de l'État et mise en place d'infrastructures et processus TI au sein de l'entreprise publique. Par ailleurs, la culture digitale de l'organisation est une variable intermédiaire dans l'alignement entre les infrastructures et processus organisationnels et les infrastructures et processus TI puis, dans la relation entre stratégie de l'entreprise publique et mise en place des infrastructures et processus organisationnels. Nos résultats impliquent que le processus d'alignement stratégique des TI dans les entreprises publiques est spécifique. La raison est le fait de l'intervention directe et indirecte de l'État, à travers sa gouvernance numérique, dans la stratégie, la mise en place des infrastructures et processus organisationnels et la mise en place d'infrastructures et processus des technologies de l'information au sein son administration.

Mots clés : Alignement stratégique, Gouvernance numérique, Culture numérique, Technologie de l'information, approche qualitative.

JEL Classification : M15

Type du papier : Recherche empirique

Abstract:

Digital governance is at the heart of the strategy of the State of Côte d'Ivoire and its public administration (Ernest & Young, 2018). However, according to a report by the Ministry of Digital Economy in 2021 and the firm Ernest & Young (EY) in 2022, the Post Office of Côte d'Ivoire (PCI) is experiencing great difficulties in implementing a strategic transformation plan that takes into account information technology (IT). However, the success of a digital transformation strategy is, in part, attributed to digital culture (Ben Dahhane et al. 2023; Martinez-Caro et al. 2020) and governance (Hilary and Serret, 2024). Thus, the objective of this communication is to describe the process of strategic alignment of IT within this public service with, as a backdrop, the digital culture within Poste CI and the digital governance of the Ivorian State. It is for this purpose that the qualitative approach will be adopted as a mode of investigation. The results show that, in this process, the digital governance of the State is an intermediate variable in the alignment between the State's digital strategy and the strategy of the public enterprise and then, in the relationship between the State's digital strategy and the implementation of IT infrastructures and processes within the public enterprise. Furthermore, the digital culture of the organization is an intermediate variable in the alignment between organizational infrastructures and processes and IT infrastructures and processes and then, in the relationship between the strategy of the public enterprise and the implementation of organizational infrastructures and processes. Our results imply that the process of strategic alignment of IT in public enterprises is specific. The reason is the fact of the direct and indirect intervention of the State, through its digital governance, in the strategy, the implementation of organizational infrastructures and processes and the implementation of information technology infrastructures and processes within its administration.

Keywords: Strategic alignment, Digital governance, Digital culture, Information technology, qualitative approach.

Classification JEL : M15

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

Suite aux bouleversements des marchés induits par la révolution numérique, les technologies de l'information sont de plus en plus intégrées dans la stratégie des entreprises aussi bien publiques que privées dans le but de créer de la valeur et de disposer d'avantages concurrentiels. En Côte d'Ivoire, l'État accorde à la gouvernance électronique une place majeure pour la performance des administrations publiques. Dans ce cadre, il a mis en place un certain nombre de réformes parmi lesquelles, la création en 2022 d'un organe de gouvernance numérique nommé Comité National de Digitalisation (CNDigit). La mission de cet organe est d'optimiser, de mutualiser et d'accélérer les initiatives en matière de digitalisation au niveau national. L'une de ses visions majeures est la transformation numérique de l'administration ivoirienne d'ici à 2030.

S'alignant à la stratégie nationale du numérique, la Poste de Côte d'Ivoire (PCI), entreprise publique, a entrepris depuis 2016 une stratégie de transformation numérique en vue de se repositionner sur le marché des services postaux. Malheureusement, la mise en œuvre de cette stratégie ne semble pas avoir permis à cette entreprise publique d'atteindre ces objectifs. Malgré les subventions, la PCI est annuellement et structurellement en déficit de 8 à 10 Milliards de Francs CFA. Ses charges sont en moyennes deux fois plus élevées que son Chiffre d'affaires. En outre, sa trésorerie nette est passée de 800 million de FCFA à -1,5 milliards de FCFA sur trois ans.

Au niveau des infrastructures et processus IT, la situation de la PCI est marquée par un manque de maturité digital, un socle technologique limité et un dispositif digital / IT à renforcer. En effet, ces constats avaient déjà été mis en évidence par un rapport d'étude (2021) du cabinet Boston Consulting Group pour le compte de la PCI portant sur son diagnostic stratégique. Ainsi, selon ce rapport, si la transformation digitale de la PCI est amorcée, elle est cependant caractérisée par des initiatives isolées ou développées en interne tels que les outils de suivi développés par la Poste Numérique ou avec un partenaire sur un modèle de revenu sharing telle que la plateforme de paiement des boîtes postales. En outre, son socle technologique et data est encore assez limité du fait de ses processus métiers et support encore majoritairement manuels avec une absence de modules ERP majeurs et d'une base de données clients.

Par ailleurs, la situation de la PCI est marquée par une volonté de pousser l'agenda SI et digital à travers deux pôles indépendants que sont la Direction du Système d'Information et la Business Unit Poste Numérique, avec un risque de chevauchement des missions. Enfin, au-delà des équipes digitales, il y a un besoin de disséminer les notions digitales à l'ensemble de l'organisation.

Dans le cadre de sa stratégie de transformation numérique, la PCI a élaboré un plan de départ volontaire de 500 membres du personnel jugés vieillissant et attachés à la culture du travail manuels. Ces membres de personnel devaient être remplacés par des jeunes déjà encrés dans la technologie numérique. Les résultats montrent que sur les 500 départs prévus, seulement 200 ont été effectifs.

Or, selon Ben Dahhane et al. (2023) le succès de la transformation numérique des entreprises est lié à la culture digitale de celle-ci. D'ailleurs, Goran et al. (2017) affirment que les changements culturels au sein des organisations seront toujours plus lents et plus complexes que les évolutions technologiques qui les exigent.

D'ailleurs, Hilary et Serret (2024) aboutissent à la conclusion que la transformation numérique des entreprises est liée à la qualité de la gouvernance. Selon Henderson et Venkatraman (1993), la réussite d'une stratégie fondée sur les technologies d'information et de communication demande une harmonisation entre la stratégie de l'organisation et sa stratégie des technologies de l'information et de la communication. Également, ce succès demande une harmonisation sur le plan fonctionnel entre l'infrastructure de l'organisation et l'infrastructure relative aux

systèmes d'information. Lorsque l'alignement, selon Henderson et Venkatraman (1993) puis, Zarbout & Boudabbous (2023), « est mauvais, les processus d'entreprises ne profitent pas pleinement des moyens » technologiques investis. Cet alignement étant lui-même fonction de la qualité de la gouvernance et de la culture numérique.

Après analyse des écrits se rapportant à l'alignement stratégique, il ressort selon Jadda & al. (2021) que : « bon nombre de recherches antérieures peuvent se distinguer selon une approche conceptuelle et une approche diagnostique. La première va dans le sens de la définition du concept d'alignement stratégique, et la deuxième vise à élaborer des instruments de mesure de l'atteinte ou du succès de l'alignement stratégique ». C'est ainsi que plusieurs auteurs ont fustigé ces approches en les taxant, toujours selon Jadda & al. (2021) suivi par Reich & Benbasat (2000) puis Fimbel (2007) : « de ne s'intéresser qu'à des problèmes académiques plutôt qu'à des préoccupations réelles des gestionnaires ». C'est ainsi qu'une troisième d'approche de l'alignement stratégique a émergé en étant orientée sur les actions et les processus.

Dans cette recherche, nous tenterons de à la question suivante : Quel est le processus d'alignement stratégique des technologies de l'information au sein de la poste de Côte d'Ivoire ? Cette réflexion fait émerger les questions auxiliaires suivantes : Comment la gouvernance numérique nationale s'intègre-t-elle dans le processus d'alignement des TI au sein de la Poste de Côte d'Ivoire ? Comment la culture numérique de la PCI s'intègre-t-elle dans son processus d'alignement stratégique des TI ?

L'objectif de cette recherche-action est de décrire le processus d'alignement stratégique des TI en lien avec la culture digitale et la gouvernance numérique. Afin de répondre à notre problématique, un avons suivi une démarche méthodologique qui nous a amené à suivre un mode d'investigation qualitatif dans un positionnement interprétativiste et un raisonnement inductif. Ce choix vient du fait que nous envisageons de partir du cas de la PCI pour dégager des connaissances mettant en lumière la spécificité de ce processus au sein des entreprises publiques en prenant en compte le rôle de la culture et la gouvernance numérique.

Dans le but de présenter cette recherche de manière cohérente, nous allons la structurer en cinq sections. La présente section a été le lieu de l'introduction de notre sujet ; la seconde section est réservée au développement de la revue de littérature ; la troisième section fait le développement de la méthodologie de la recherche ; la quatrième section présente les résultats ; la cinquième section est le lieu de la discussion des résultats. Enfin, la sixième section est réservée à la conclusion.

2. Revue de littérature

Dans les lignes qui suivent, nous effectuons une revue de littérature en présentant, dans un premier temps, notre cadre théorique puis, dans un deuxième temps, notre cadre empirique.

2.1. Cadre théorique

Dans la littérature sur l'alignement des TI, plusieurs modèles ont été développés. Parmi ces modèles, nous en retenons deux selon le fait qu'ils cadrent mieux avec nos questions de recherche. Le premier modèle théorique que nous présentons est celui de Scott Morton (1991). Dans ce modèle, selon Abwankom (2010) : « le phénomène de l'alignement stratégique des TI peut être appréhendé en termes de recherche de l'équilibre permanent entre une organisation et son environnement, c'est-à-dire entre la stratégie de l'organisation, les technologies, les rôles des individus et la culture organisationnelle, les processus de gestion et la structure organisationnelle. Le modèle de Scott Morton (1991)... préconise un réalignement entre ces différents composants à la suite de toute transformation organisationnelle ».

À la suite du modèle de Scott Morton (1991), le deuxième modèle que nous présentons est celui de Henderson et Venkatraman (1993). Selon Abwankom (2010) : « le modèle d'alignement de Henderson et Venkatraman (1993) prône un alignement entre quatre domaines stratégiques: la

stratégie d'affaires, la stratégie TI, l'infrastructure et les processus organisationnels, l'infrastructure et les processus TI. Son originalité vient de son cadre conceptuel qui intègre les contextes interne et externe de l'organisation et la reconnaissance du rôle stratégique des TI comme outil de support et de détermination de la stratégie organisationnelle ».

Pour Abwankom (2010) : « Ce modèle est composé de deux dimensions: le « fit stratégique » et « l'intégration fonctionnelle ». L'organisation étant tributaire de l'environnement extérieur, le fit stratégique permet un alignement dynamique de l'entreprise avec l'environnement via des transformations organisationnelles continues induites par les TI pour tirer profit des capacités TI et se démarquer de la concurrence ».

2.2. Cadre empirique

Selon Dong & al., (2008), l'alignement stratégique attire pleinement l'attention des dirigeants d'entreprise dont la préoccupation majeure est de faire du SI un levier important de la stratégie de l'entreprise. L'alignement stratégique est vu par Winkler & al., (2019) puis Zarbout & Boudabbous (2023) : « comme un processus d'adaptation et de changement permanent visant à favoriser la cohérence entre la stratégie SI et la stratégie d'affaire de l'entreprise ».

Cependant, selon Vivier & Ducrey, (2019) : « une stratégie d'entreprise intégrant les TI ne doit pas uniquement se résumer en une liste de technologies et d'innovations à adopter. Elle doit également consister à mettre en place des infrastructures et procédures TI ».

Par ailleurs, certains auteurs ont mis en avant l'importance de la gouvernance numérique dans l'adoption des TI. Selon Adam (2020) puis Pérez-Morote & al., (2020) : « l'intérêt pour la gouvernance numérique en Afrique s'est accentué ces dernières années ». Pour Bouzguenda, Alalouch & Fava (2019) puis Ranchod (2020) suivi par Ben Dahhane & al., (2023) : « les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ont un potentiel énorme pour améliorer la gouvernance et la participation citoyenne, ainsi que pour stimuler le développement économique et social en Afrique ». Cependant, selon Doodoo & al., (2021) puis Mbunge & al., (2022) : « l'adoption des TIC dans les processus gouvernementaux en Afrique est souvent entravée par des défis tels que l'accès limité à l'infrastructure, les compétences techniques insuffisantes, la faible couverture réseau, les réglementations inappropriées et les problèmes de sécurité ». Selon Aruleba & Jere (2022) : « Un des défis majeurs de la gouvernance numérique en Afrique est la faible pénétration d'Internet et des technologies numériques dans les zones rurales et les communautés marginalisées ».

En outre, Xu, David & Kim (2018) estiment que : « les nouvelles technologies ont changé les modes de vie ces dernières années. En effet, selon Fenwick & Vermeulen (2019), elles ont profondément changé nos manières d'accéder aux soins médicaux, de communiquer, d'effectuer nos déplacements et de vivre. Par ailleurs, Michel & al., (2023) estiment que : « tous les domaines de la vie semblent être fonction de la puissance algorithmique. Pour terminer, Mbembe (2023) estime que : « Dans tous les aspects de la vie, la technologie, dans sa forme numérique, ne s'est pas uniquement intégrée, elle suscite de nouvelles façons de ressentir et de faire société avec les autres ».

En supplément, des auteurs ont mis en lumière l'importance de la culture organisationnelle. Selon Martínez-Caro & al., (2020) : « le concept de la culture organisationnelle a gagné en popularité au cours des années 1980 ». Elle est présentée comme, selon Deshpande & Webster (1989) suivi par Ben Dahhane & al., (2023) : « un ensemble d'hypothèses et de compréhensions partagées sur le fonctionnement de l'organisation ».

Ke & Wei (2005) l'ont présenté comme étant : « la manière dont les Hommes pensent, ce qui détermine leur comportement ». Pour Martínez-Caro & al., (2020) suivi par Ben Dahhane & al., (2023) : « Elle est liée à l'adaptation externe et à l'intégration interne, et la question centrale

de la culture organisationnelle qui peut affecter le processus de transformation numérique est la résistance au changement et elle est basée sur une compréhension partagée ».

Le processus de transformation pourrait être accéléré ou freiné par la culture organisationnelle. Balthazard & al., (2006) ont observé que les normes de construction de la culture organisationnelle ont une relation positive avec les rendements individuels des collaborateurs, y compris la définition claire du rôle (la proportion mesure dans laquelle les membres de l'organisation ont connaissance des attentes à leur égard), la satisfaction au travail et la conformité du comportement. Selon Balthazard & al. (2006) suivi par Ben Dahhane & al., (2023) : « indépendamment du professionnalisme et du partage ou de la congruence des objectifs, professés ou supposés, les membres d'une organisation peuvent ne pas se comporter de manière à promouvoir l'efficacité et l'efficacité si cela est incompatible avec leur culture dominante de référence ».

Toutefois, pour assurer une exploitation des aspects de la transformation digitale, il s'avère essentiel de développer une culture digitale adaptative qui stimule les employés et les équipes vers la production et le partage de connaissances en vue de générer de nouvelles idées profitables et précieuses (Amabile, 1998) permettant à l'entreprise d'accroître la valeur des technologies numériques adoptées. Selon Ke & Wei (2005) suivi par Martínez-Caro & al. (2020) puis Ben Dahhane & al., (2023) : « la culture organisationnelle est essentielle pour la réussite des projets, particulièrement lors d'une innovation numérique. Des recherches ont abouti à la conclusion que la culture organisationnelle agit sur la l'innovation, le suivi et évaluation, la capacité à standardiser et les rendements prévisibles ».

En situation de conflit entre la culture organisationnelle et les technologies, Cooper (1994) propose soit de ne pas adopter la technologie, soit de la redéfinir pour l'adapter à la culture actuelle. Dans un environnement numérique, Martínez-Caro & al. (2020) ont observé une interrelation positive entre la culture du digital, l'importance de la technologie relative au numérique et la tendance des entreprises à se digitaliser. Ainsi, pour Büschgens & al. (2013) suivi par Martínez-Caro (2020) : « la culture organisationnelle est un préalable à l'adoption de nouvelles technologies ». Cependant, Singh & al. (2021) ont abouti à la conclusion que la culture organisationnelle n'a pas de réel impact sur la réussite de la transformation digitale.

3. Méthodologie de recherche

Dans les lignes ci-après sont développés notre démarche méthodologique et nos résultats.

3.1. Méthodologie de collecte de données

Dans le cadre de la collecte des données, nous avons effectué des entretiens avec les Directeurs de département de la PCI. C'est ainsi que nous avons pu obtenir des entretiens avec sept (07) Directeurs de département pour une durée moyenne de quarante-cinq minutes (45mn). Ce sont : le Directeur du réseau et commercial, le Directeur de la Direction des Systèmes d'Information, le Directeur de la Poste Physique, le Directeur des Services Financiers, le Directeur Administratif et Financier, le Directeur de l'Audit et du Contrôle Interne, le Directeur des Affaires Juridiques et le Directeur des Ressources Humaines. Le récapitulatif de la population et échantillon est présenté dans le tableau suivant :

Table 1 : Population et échantillon

Identifiant	Sexe	Fonction	Durée en mn
I1	M	Directeur du réseau et commercial	41
I2	M	Directeur de la Direction des Systèmes d'Information	53
I3	M	Directeur de la Poste Physique	43
I4	M	Directeur des Services Financiers	47
I5	M	Directeur Administratif et Financier	45
I6	M	Directeur de l'Audit et du Contrôle Interne	43
I7	M	Directeur des Ressources Humaines	44
Total Mn			316 Minutes
Total Heure			5h26mn

Source : Elaboré par les auteurs

3.2. Guide d'entretien

Dans le but de collecter des données qualitatives, nous avons élaboré un guide d'entretien qui a servi de boussole lors de nos entretiens. Nous l'avons structuré en fonction de nos différentes questions spécifiques. Ainsi, le guide d'entretien était organisé en différentes thématiques qui sont relative à la Stratégie de transformation numérique de la PCI, sa stratégie IT, les infrastructures et processus organisationnels en place, les infrastructures et processus IT en place, la gouvernance et la culture numérique de la Poste CI. En outre, le guide d'entretien a porté sur l'alignement stratégique des TI.

Au niveau de la gouvernance numérique, son organisation a animé les échanges avec les interviewés. L'accent a été mis sur les différents acteurs internes et externes avec le rôle et le poids de chacun. En outre, le rôle de la gouvernance dans l'alignement de TI a clos les échanges sur cette thématique.

Concernant la culture numérique, l'accent a été mis sur la perception des outils numériques utilisés, sur la perception des interviewés de l'usage du numérique dans la chaîne de travail. L'accent a été également mis sur la perception des interviewés à l'égard de l'informatisation des processus et infrastructures et des questions ont été posées sur les projets liés aux systèmes d'information que la PCI comptait mettre en œuvre. Enfin, le rôle de la culture numérique dans l'alignement de TI a été le dernier point abordé sur cette thématique.

Tous les différents entretiens ont été effectués sur la base d'un même guide d'entretien. Bien auparavant, le guide d'entretien a fait l'objet d'une validation après son élaboration. En effet, nous avons soumis ledit guide auprès d'une dizaine de membres du personnel afin de nous assurer qu'il était cohérent et qu'il était facilement compréhensible par les interviewés auxquels il serait adressé. Cette phase nous a permis d'apporter quelques corrections et ajustements afin de le rendre fiable quant aux informations à rechercher.

Chaque entretien effectué a été enregistré à l'aide d'un dictaphone suivi d'une retranscription numérique en vue d'une exportation du corpus dans l'outil d'analyse de données.

3.3.Méthodologie de traitement des données

Dans la présente recherche, le matériau analysé provient d'un contenu provoqué et, plus précisément, des différentes interviews que nous avons effectuées. Pour la technique, nous avons opté pour l'analyse de contenu thématique.

À la suite du choix du matériau et de la technique d'analyse, nous sommes passés à la deuxième étape que constitue la pré-analyse ou catégorisation / codage. Fort logiquement, nous avons retenu le thème comme unité d'enregistrement.

Après l'étape de catégorisation / codage, nous sommes passé à l'étape du traitement/exploitation des données. Nous avons procédé au traitement des données à l'aide d'une plateforme en ligne de lecture et d'analyse de textes numériques dénommé « Voyant Tools ». Nous avons fait le choix de ces outils du fait de son accessibilité au plan financier. Il

est à la fois un outil d'assistance et un outil d'analyse. De manière plus précise, après retranscription des données issues du discours des interviewés, nous avons chargé le fichier sur la plateforme du logiciel. Ainsi, il nous devenait loisible de procéder aux différentes analyses et traitements grâce aux différentes commandes du logiciel. C'est ainsi que nous avons pu faire ressortir les données sur les caractéristiques du corpus, les thèmes en présence, le nuage de mots, les fréquences et tendances d'apparition et les liens entre eux.

Après l'étape du traitement des données, nous sommes passés à celle de l'interprétation comme présenté dans plus loin.

3.4. Caractéristiques de la base de données

Les caractéristiques de la base de données qualitatives obtenues grâce aux outils d'analyses Espace français et Voyant Tools sont présentées dans le tableau ci-après.

Table 2 : Caractéristiques de la base de données

Nombre total de mots :	4502
Nombre de mots différents :	1125
Nombre de phrases :	421
Mots par phrase :	10.6935866983
Nombre de caractères (tout) :	28712
Nombre de caractères (a-z) :	23773
Caractères par mot :	5.2805419813416
Syllabes :	6976
Syllabes par mot :	1.5495335406486
Caractères par mot :	5.2805419813416
Densité du vocabulaire	0,259
Readability index	16,458

Source : Elaboré par les auteurs

Il ressort de l'analyse du corpus que celui-ci est composé de 28714 caractères espaces compris, de 4520 mots, de 421 phrases et 8145 syllabes.

4. Résultats

Dans les lignes qui suivent, nous présentons les différents résultats qui ont émergé de la présente recherche.

4.1. Présentation des résultats

Table 3 : Nombre et fréquences d'apparition des thèmes

Thèmes	Nombre d'apparition	Fréquence
Stratégie de développement PCI	39	16,66%
Processus IT	45	19,23%
Infrastructures IT	45	19,23%
Culture digitale	40	17,09%
Stratégie numérique de l'État	35	14,95%
Gouvernance	30	12,82%
TOTAL CUMULE	234	100%

Source : Elaboré par les auteurs

L'analyse des tendances d'apparition des thèmes dans le corpus montre que le thème Stratégie de la Poste de Côte d'Ivoire est le plus apparu dans le corpus. En deuxième position, viennent simultanément les thèmes Processus IT et infrastructures IT. En troisième position, vient le thème Culture digitale. En quatrième position, vient le thème Stratégie du gouvernement. En cinquième et dernière position, vient le thème Gouvernance.

[illegible]

La figure ci-dessus présente le nuage de mots qui résume l'ensemble du discours des interviewés. Ainsi, les différents thèmes de notre recherche apparaissent de manière importante. Ainsi, l'on peut apercevoir nos différents thèmes de recherche apparaître de manière très évidente. Ce sont : La stratégie de développement de la PCI et celle du gouvernement de Côte d'Ivoire, les infrastructures et processus au niveau organisationnel et au niveau des technologies de l'information, la gouvernance et la culture.

La figure présentée ci-dessus met en évidence les tendances d'apparition des thèmes le long du corpus tiré du corpus soumis à notre analyse. Ainsi, l'on observe que le thème Stratégie apparaît beaucoup plus dans la première, deuxième, cinquième et huitième section du corpus. Le thème Processus apparaît beaucoup plus dans la quatrième, cinquième et septième section du corpus. Le thème ministère pour représenter la stratégie numérique du gouvernement apparaît beaucoup plus dans la première et neuvième section du corpus. Le thème Infrastructure apparaît beaucoup plus dans la deuxième, quatrième, cinquième, septième et dixième section du corpus. Le thème Gouvernance apparaît beaucoup plus dans la troisième et neuvième section du corpus. Enfin, le thème Culture apparaît beaucoup plus dans la sixième, septième et huitième section du corpus.

gouvernance électronique ou numérique est considérée comme un levier très important sur le long terme afin de permettre l'administration ivoirienne d'être efficace dans l'accomplissement de ses missions ». C'est dans ce cadre qu'il a procédé à « la mise en place du Comité National de Digitalisation, le 26 Septembre 2022 en vue de combler le manque de pilotage politique et de coordination interministérielle. » Ainsi, il ressort que la gouvernance numérique nationale se décrit comme suit : « au niveau opérationnel nous retrouvons le Comité de Coordination du Comité National de Digitalisation. C'est cet organe qui s'occupe de tout ce qui est d'ordre opérationnel. Ensuite, le Conseil stratégique du Comité National de Digitalisation s'occupe de tout ce qui est de la réflexion stratégique. Enfin, au niveau politique, nous retrouvons la primature et le Ministère de la Communication et de l'Economie Numérique ». Il est à noter que « le comité de coordination du Comité National de Digitalisation a pour sous-direction l'Unité de Pilotage des Programmes (UPP) regroupant plusieurs structures dont la PCI ». De ce résultat, il ressort encore qu'un des éléments du modèle de Henderson et Venkatraman (1993) est, dans le cas de la PCI, affilié à un facteur externe. En effet, dans le cas présent, la stratégie de transformation numérique de la PCI est en réalité déterminée par la stratégie numérique du gouvernement qui, elle-même, fait office de stratégie TI de la PCI.

Troisièmement, il ressort que la stratégie de développement de la PCI tente de mettre en place des infrastructures et processus organisationnels en cohérence avec sa stratégie de développement. Cependant, selon le DRH, il ressort que ces « infrastructures et processus ont du mal à s'aligner à la stratégie de développement du faite que le Ressources Humaines (RH) de la Poste CI gardes encore d'anciennes habitudes d'opérations manuelles au détriment de l'investissement et formations dans les nouveaux métiers de la poste qui requiert des compétences dans le numériques adaptées au secteur postal ». Cette situation à plusieurs facteurs selon le DRH selon qui : « Notre situation financière est difficile et cela ne nous permet pas d'acquérir des outils de dernière générations et de faire appels à des cabinets spécialisés pour former notre personnel aux usages des outils technologiques que nous avons ». Un deuxième facteur vient du manque d'acculturation du personnel à la technologie numérique. En effet, selon le DSI : « les employés ont du mal à s'adapter au changement que nous sommes en train d'opérer car beaucoup sont ceux qui pensent encore que le problème actuel de la PCI ne vient pas des infrastructures et processus manuels, mais plutôt du manque de moyen mis à notre disposition pas l'État. Cette situation vient du fait qu'une grande proportion de l'effectif est vieillissante et ne maîtrise pas les outils digitaux à utiliser pour accomplir certaines tâches pour lesquelles ils ont été mis à leur disposition. C'est la raison pour laquelle une forme de résistance au changement subsiste suite à l'angoisse et au stress que cette non maîtrise créée en eux ». Ce résultat conforte ceux de Martínez-Caro et al., (2020) qui ont abouti à la conclusion qu'il existe une relation entre la culture organisationnelle, en général et numérique en particulier et le processus de transformation numérique en prenant en compte la résistance au changement. Par ailleurs, les outils mis à disposition ne sont pas totalement en adéquation avec les tâches à accomplir. Cette inadéquation a le don de dérouter les utilisateurs au sein de la PCI avec pour conséquence le fait que ces derniers trouvent refuge dans les processus manuels pour lesquels ils ont déjà une bonne maîtrise. Cette situation rejoint Zarbout & Boudabbous (2023) selon qui : « pour réussir l'intégration du SI, l'entreprise doit savoir en premier lieu comment l'implanter et l'utiliser ».

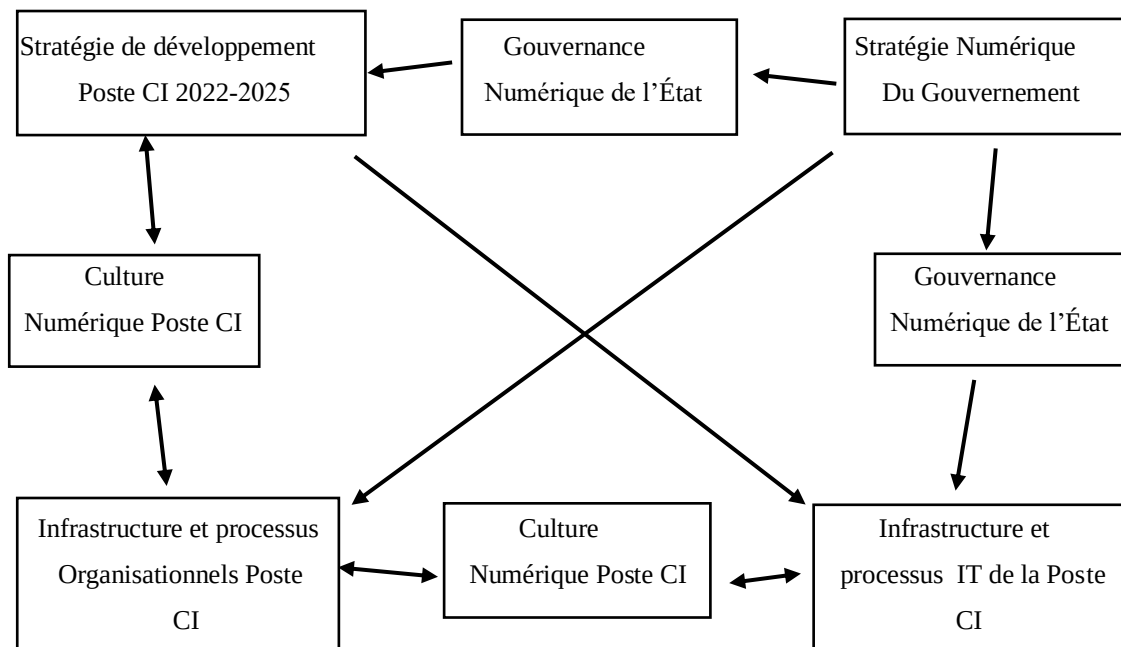
Quatrièmement, Toujours selon les propos du DRH « La PCI a initié un plan de départ volontaire de membre du personnels les plus anciens afin de recruter un personnel plus jeune et imprégné des compétences digitales qui sont nécessaires à la mise en œuvre cohérente de la transformation numérique ». Ainsi, nous voyons bien que la culture digitale est également une variable grâce à laquelle les infrastructures organisationnelles et les infrastructures IT s'alignent. Ce résultat conforte ceux de Zarbout & Boudabbous (2023) pour qui : « La qualité

et la culture de l'équipe projet sont des facteurs responsables de la réussite de l'alignement stratégique ».

Cinquièmement, il ressort de nos résultats que la mise en place d'infrastructures IT au sein de la PCI en cohérence avec la stratégie IT est fonction de la stratégie numérique gouvernementale. Elle s'effectue donc à travers la gouvernance que l'État de Côte d'Ivoire a instauré concernant le numérique. En effet, selon le DSI « l'État a décidé que la gouvernance électronique a des enjeux très importants et que cela devenait une activité stratégique pour ses entités administratives en Côte d'Ivoire et partout ailleurs ». C'est dans ce cadre qu'a été mise en place du Comité National de Digitalisation en 2022 en vue de combler le manque de pilotage politique et de coordination interministérielle. » En outre, « le Ministère de la Communication et de l'Economie Numérique (MICEN) a pour prérogative la mise en œuvre des politiques et stratégies nationales en matière de développement des infrastructures numériques. D'ailleurs, Le MICEN assure la coordination des entités publiques placées sous sa tutelle telle que la PCI ». Cependant, ajoute-t-il, « Nous avons du mal à développer les outils dont nous avons besoin tels que des logiciels, des applications du fait que l'État ne nous accorde pas assez de moyens financiers. Pourtant, notre budget est en grande partie issu de la subvention de l'État ». Ainsi, ce résultat met encore en évidence l'intervention de l'État dans la stratégie TI d'une part et, dans la mise en place d'infrastructures et processus IT au sein de la PCI, d'autre part. C'est pourquoi, nous pensons que sont ainsi confirmées, les pensées de Tirilly (2018) suivi par Kourouma (2025) pour qui la stratégie des entreprises publiques est fonction des orientations et de l'intervention de l'État.

Au regard des données issues de nos entretiens et de l'analyse des rapports internes de la Poste CI, nous obtenons le modèle processuel au sein de la PCI en matière d'alignement stratégique des technologies de l'information ci-dessous :

Figure 4 : Processus d'alignement stratégique des TI au sein de la PCI



Source : Elaborée par les auteurs

5. Discussion et implications

5.1. Discussion

Les résultats issus de notre recherche sont intéressants à plusieurs égards. En effet, il ressort que le processus d'alignement stratégique de TI au sein de la Poste CI se rapproche du modèle développé par Henderson & Venkatraman (1993). Ce constat vient du fait que le processus

d'alignement stratégique des TI au sein de la PCI est récent et manque donc de maturité. Cependant, ce processus a plusieurs particularités par rapport au modèle de Henderson & Venkatraman (1993).

Premièrement, la PCI n'a pas de stratégie IT propre à elle comme c'est le cas pour certaines entreprises mais plutôt une stratégie IT fondée sur la stratégie numérique de l'État de Côte d'Ivoire. Ce constat se distingue du modèle de Henderson & Venkatraman (1993). En effet, ces auteurs identifient, selon Daidj (2021) : « deux niveaux d'alignements : un niveau externe qui consiste à aligner la stratégie (corporate et business) et les choix technologiques et un niveau interne portant sur l'alignement des processus organisationnels (et métiers) et l'infrastructure SI ». Or, l'on s'aperçoit que ce qui devait être classé au niveau interne, c'est-à-dire la stratégie IT est plutôt externe car étant fondée sur la stratégie SI, non pas de la PCI, mais plutôt de la stratégie IT du gouvernement ivoirien. Ainsi, il ressort une première spécificité dans le processus d'alignement de la PCI qui voit intervenir un élément externe qui échappe au contrôle de l'entreprise concernée. Or, Hrisheim & Sabherwal (2001) puis Winkler, et al., (2019) suivi par Zarbout & Boudabbous (2023) voient : « l'alignement stratégique comme un processus d'adaptation et de changement continu visant à assurer l'harmonie entre la stratégie SI et la stratégie d'affaire de l'entreprise ».

Deuxièmement, il ressort que la stratégie de développement de la PCI précède la mise en place d'infrastructures et processus organisationnels au sens de Henderson & Venkatraman (1993). Cependant, il ressort que ces infrastructures et processus ont du mal à s'aligner à la stratégie de développement du fait que la PCI garde encore d'anciennes habitudes d'opérations manuelles au détriment de l'investissement et formations dans les nouveaux métiers de la poste qui nécessitent des compétences dans le numérique qui soient adaptées au secteur postal. Cela montre à quel point la culture numérique est une variable non négligeable entre la stratégie et les infrastructures et processus organisationnels. Ce constat rejoint Balthazard & al. (2006) pour qui : « la culture organisationnelle peut aussi bien faciliter que freiner le processus de transformation » comme c'est le cas de la PCI.

Troisièmement, les résultats montrent que la culture numérique est également une variable intermédiaire qui facilite le fait que les infrastructures et processus organisationnels et les infrastructures et processus TI soient alignées. Ce constat rejoint Martínez-Caro & al., (2020) pour qui : « la culture organisationnelle est en lien avec l'adaptation externe et l'intégration interne ». En outre, ils aboutissent au résultat que la culture organisationnelle peut affecter le processus de transformation numérique en termes de résistance au changement.

Quatrièmement, nos résultats montrent que la gouvernance numérique est un intermédiaire dans l'alignement de la stratégie de développement de la PCI et la stratégie numérique de l'État ivoirien. Ce résultat rejoint Doodoo & al., (2021) suivi par Mbunge & al., (2022) dont les travaux ont abouti à la conclusion que l'intégration des technologies de l'information et de la communication dans les opérations des gouvernements africains rencontre bien de difficultés du fait de l'inefficacité de la gouvernance numérique des États en termes d'accès limité à l'infrastructure, de compétences techniques insuffisantes, de faible couverture réseau, de réglementations inappropriées et de problèmes de sécurité.

Cinquièmement, nos résultats montrent également que la gouvernance numérique est un intermédiaire entre la stratégie numérique de l'État ivoirien et la mise en place d'infrastructures TI au sein de la PCI. Ce résultat rejoint les travaux de Aruleba & Jere (2022) qui ont abouti à la conclusion que : « des défis majeurs de la gouvernance numérique en Afrique étaient... le manque d'infrastructure, de l'accès difficile à l'internet et aux technologies digitales ».

Sixièmement, les résultats montrent que globalement, l'inefficacité du processus d'alignement stratégique des TI vient du manque de maturité de la gouvernance numérique de l'État ivoirien, dont la PCI est sous l'autorité tant au niveau stratégique qu'au niveau opérationnel. En effet, la gouvernance numérique de l'État ivoirien est marquée par la présence de plusieurs acteurs

institutionnels dont les missions se chevauchent créant ainsi des problèmes de coordinations et d'efficacité. En outre, le cadre juridique et réglementaire de l'économie numérique est encore inefficace du fait que plusieurs lois et règlements ont été pris mais attendent encore leur opérationnalisation. Enfin, le manque d'investissement dans les infrastructures numériques freine l'efficacité de la gouvernance numérique de l'État avec des conséquences pour la transformation numérique des entreprises publiques. Cette position conforte une fois de plus les conclusions de Dodoo & al., (2021) suivi par Mbunge & al., (2022) selon lesquelles l'intégration des technologies de l'information et de la communication dans les opérations des gouvernements africains rencontre bien de difficultés du fait de l'inefficacité de la gouvernance numérique des États.

En outre, cette inefficacité du processus vient également du fait d'une culture numérique assez faible au sein de la PCI. En effet, bien vrai qu'elle tente d'investir dans les équipements informatiques et la mise en place d'outils digitaux, elle ne bâtit pas pour autant une véritable stratégie numérique en vue de tirer parti des investissements qu'elle réalise. Cela se ressent à travers le manque de formation du personnel, les outils pas très adaptés aux différentes activités et tâches, le manque de projets d'amélioration des infrastructures et process IT existant. Martínez-Caro et al., (2020) qui ont établi une relation entre la culture et le processus de transformation numérique trouvent ainsi donc leur conclusion confortée.

5.2.Implications

Les résultats obtenus dans ce travail nous permettent de tirer quelques enseignements que nous mettons en lumière dans les lignes qui suivent.

Premièrement, le fait que le processus d'alignement stratégique des TI de la PCI soit impulsé par la stratégie numérique montre que la stratégie numérique a un effet sur son positionnement. Les produits sont conçus de manière à gagner un avantage sur les concurrents. Les objectifs du département du système d'information se voient alignés à l'infrastructure et les processus à caractères généraux. Cependant, le fait de ne pas avoir de stratégie SI propre est de nature à rendre difficile le processus d'alignement. L'idéal serait qu'en plus de la stratégie numérique de l'État ivoirien, elle puisse développer une stratégie interne de sorte à avoir toutes les cartes en main et favoriser l'efficacité de l'alignement.

Deuxièmement, le rôle joué par la gouvernance numérique dans le processus d'alignement montre à quel point la gouvernance est une variable importante qui doit être prise en compte dans la mise en œuvre de l'alignement stratégique des TI tant dans la relation entre la stratégie de l'entreprise et la stratégie TI qu'au niveau de la relation entre la stratégie TI et la mise en place des infrastructures et processus TI. C'est dire à quel point la qualité de la gouvernance est importante dans le succès de l'alignement. Cette conclusion montre que la gouvernance numérique de l'État ivoirien doit être améliorée afin de contribuer au succès de l'alignement stratégique des TI de la PCI.

C'est pourquoi nous préconisons que la gouvernance numérique de l'État de Côte d'Ivoire soit améliorée tant au niveau du cadre réglementaire qu'au niveau de son organisation. Également, nous pensons que des décisions et actions efficaces doivent être mises en œuvre afin d'améliorer l'opérationnalisation de la stratégie nationale de digitalisation. Cela doit passer par une réflexion profonde sur le modèle d'intégration de la technologie numérique à construire et à suivre. Les résultats d'une telle réflexion permettront aux administrations publiques, qui sont sous autorité de l'État, de pouvoir bénéficier d'une feuille de route claire afin de mettre en œuvre des processus pertinents. En outre, l'État de Côte d'Ivoire doit mettre à la disposition des structures publiques les ressources nécessaires à une efficacité dans le processus d'alignement des TI. Cependant, une plus grande autonomie doit être accordée à ces structures afin que ces dernières soit en capacité de développer des solutions ad hoc face aux contraintes internes et externes qui pourraient entraver la bonne marche du processus

Troisièmement, le rôle joué par la culture digitale si bien dans la relation entre d'une part, la stratégie d'entreprise et mise en place d'infrastructures et processus organisationnelles et, d'autre part, entre mise sur pied de process et infrastructures de l'organisation et la mise sur pied des process et infrastructures des technologies de l'information est à souligner. En effet, cette réalité montre à raison que la PCI gagnerait à développer davantage une culture numérique à l'effet d'améliorer l'efficacité de son alignement stratégique des TI.

C'est pourquoi nous pensons que la formation pourrait est une des clés à l'acculturation du capital humain. En effet, une formation adaptée qui prend en compte l'aspect psychologique des membres du personnel pourrait rencontrer un certain succès. Pour ce faire, des moyens devront être dégagés par la PCI afin de confier cette activité à des formateurs professionnels dans les domaines des nouvelles technologies. En outre, une certaine cohérence entre les tâches à effectuer et les outils numériques mis à disposition doit être trouvée afin d'éviter que les membres de personnel ne se sentent perdus et ne cherchent refuge dans les anciennes habitudes manuelles auxquelles ils sont habitués. En effet, un processus d'alignement efficace demande à ce que soit la mise en place des processus et infrastructures organisationnels en adéquation avec la stratégie globale de la PCI. En outre, il faut qu'il y ait une parfaite cohérence entre les processus et infrastructures organisationnels et les processus et infrastructures TI. Ainsi, au regard de la situation financière difficile de la PCI, l'État devra mettre à la disposition de ladite structure, des ressources nécessaires afin de mieux financer les stratégies et mettre en place de manière efficace les processus et infrastructures adéquats.

Face à des agents en situation de résistance, les compétences des dirigeants en termes de gestion du changement devraient pouvoir prendre le relais. Pour ce faire, il faut que les dirigeants soient nommés et/ou promus sur la base de leurs compétences et non sur la base de leurs sensibilités politiques comme c'est souvent le cas dans les pays en voie de développement.

Pour terminer, le développement d'une culture numérique au sein de la PCI va pertinemment passer par un niveau d'implication des dirigeants qui devront se donner les moyens de la distiller au sein de l'organisation. Or, la PCI fait face depuis des années à un climat interne difficile du fait de l'insatisfaction des membres du personnel. En effet, la PCI est le théâtre de grèves à répétition, depuis une dizaine d'années, pour arriérés de salaires et stocks d'augmentation de salaire impayés. D'ailleurs, la dernière grève en date a démarré le 3 février 2025 sur toute l'étendue du territoire pour une période illimitée. Dans un tel climat, il sera bien difficile de mettre en œuvre la stratégie de transformation digitale de la PCI avec efficacité. C'est pourquoi nous pensons que ces problèmes devront être résolus afin de créer un environnement favorable à la mise en œuvre de la stratégie tant au niveau de l'entreprise dans son ensemble qu'au niveau de TI.

6. Conclusion

Ce travail s'est fixé pour objectif de décrire le processus d'alignement stratégique des TI au sein de la Poste CI en prenant en compte la culture numérique et la gouvernance numérique. Pour atteindre cet objectif, nous avons suivi une démarche qualitative exploratoire dans un raisonnement inductif. Cette démarche a consisté à des entretiens semi-directifs auprès de sept Directeurs de département et une analyse de documents internes.

Cette démarche méthodologique nous a permis d'aboutir à un certain nombre de résultats qui montrent le rôle intermédiaire de la culture numérique et de la gouvernance numérique dans le processus d'alignement stratégique des TI. Ce résultat vient apporter une contribution non négligeable à la connaissance sur le sujet qui mériterait d'être approfondi.

En effet, ils montrent que le processus d'alignement stratégique des TI au sein de la Poste CI affiche quelques particularités du fait du poids des orientations politiques et publiques en matière de gouvernance numérique et d'une culture numérique peu développée en son sein.

Dans le cadre de la présente recherche, nous avons tenté de tout mettre en œuvre afin d'aboutir à des conclusions fort intéressantes. Cependant, nous nous sommes heurtés au fait que collecter des informations stratégiques pour les organisations quand bien même elles seraient publiques n'a pas été chose aisée. Cependant, sur la base de la taille de l'échantillon répondant à la saturation sémantique, nous avons pu obtenir des entretiens avec sept responsables de la Poste CI. C'est pourquoi nous reconnaissons qu'un échantillon qualitatif plus fourni pourrait apporter son lot d'enrichissement des résultats obtenus.

En outre, nous pensons que le fait d'être un acteur totalement externe à l'organisation n'a peut-être pas été suffisant pour motiver les interviewés à mettre à notre disposition toutes les informations en leur possession. C'est pourquoi nous encourageons un mode d'investigation de type observation participante afin de faire émerger des résultats bien plus fins.

Par ailleurs, nos résultats proviennent d'une recherche ponctuelle ne permettant pas d'analyser l'évolution probable du processus d'alignement dans le temps. C'est pourquoi nous encourageons également un mode d'investigation de type longitudinal.

Enfin, les résultats obtenus pourraient être spécifiques à ce service public rendant son caractère généralisable difficilement pertinent. C'est pourquoi nous pensons que des études de cas multiples dans une moindre mesure et des études quantitatives dans une large mesure, seraient fortes logiques en vue d'examiner des similitudes, des particularités probables et des tendances à une échelle plus large.

Références :

- (1). Abwankom, A. B. (2010) : « *Capacités à l'alignement stratégique des TI : élaboration d'un instrument de mesure basé sur le modèle de Ross* » Mémoire de maîtrise en informatique de gestion. Université du Québec à Montréal.
- (2). Amabile, T. M. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 76–87.
- (3). Aruleba, K. & Jere, N. (2022). Exploring digital transforming challenges in rural areas of South Africa through a systematic review of empirical studies. *Scientific African*, 16, e01190.
- (4). Balthazard, P. A., Cooke, R. A. & Potter, R. E. (2006). Dysfunctional culture, dysfunctional organization Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 709–732.
- (5). Ben Dahhane A., Akrich S., El Bettoui R. & Abdelkhalik H. (2023). Impact de l'alignement stratégique et de la culture digitale sur la réussite de la transformation digitale au sein de l'organisation publique Marocaine. *Revistamultidisciplinar*, 5(3), 45–65.
- (6). Bouzguenda, I., Alalouch, C. & Fava, N. (2019) Towards Smart Sustainable Cities: A Review of the Role Digital Citizen Participation Could Play in Advancing Social Sustainability. *Sustainable Cities and Society*, 50, 101627.
- (7). Büschgens, T., Bausch, A. & Balkin, D.B. (2013). Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 763–781.
- (8). Cooper, Tim, (1994). « *Beyond Recycling : The Longer Life Option* ». London: The New Economics Foundation.
- (9). Daidj, N. (2021). Comment intégrer les données dans l'alignement stratégique des SI/TI ? *Management & Data Science*, 5(5), 17670.
- (10). Deshpande, R. & Webster, F. E. (1989). Organizational Culture and Marketing : Defining the Research Agenda. *The Journal of Marketing*, 53(1), 3–15.

- (11). Dodoo, J. E., Al-Samarraie, H. & Alzahrani, A. I. (2021). Telemedicine in Sub-Saharan Africa: Barriers and policy recommendations for Covid-19 and beyond. *International Journal of Medical Informatics*, 151, 104467.
- (12). Dong, B., Evans, K. R. & Zou S. (2008). Consumer Engagement in a Virtual Brand Community: an Exploratory Analysis. *Journal of Business Research*, 66(1), 105-114.
- (13). Fimbel E. (2007). « *Alignement stratégique: Synchroniser les systèmes d'information avec les trajectoires et manœuvres des entreprises* ». Paris : Pearson Education.
- (14). Goran, J., LaBerge, L., & Srinivasan, R. (2017). Culture for a digital age. *McKinsey Quarterly*, 3(1), 56-67
- (15). Henderson, J. C. & Venkatraman, H. (1993). Strategic alignment : Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1), 472–484.
- (16). Hilary, G. & Serret, V. (2024). Governance and digital transformation. *Finance Contrôle Stratégie*, 27(1), 11962.
- (17). Jadda, S., Acha, N. & Barka, H. (2021). Performance des Systèmes d'Information des Organisations Publiques : Une étude exploratoire. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2(4), 90 - 114.
- (18). Ke, W. & Wei, K.K. (2008) Organizational Culture and Leadership in ERP Implementation. *Decision Support Systems Journal*, 45, 208-218.
- (19). Kourouma, A. B. (2025). Analyse stratégique des entreprises publiques : Cas de la Poste de Côte d'Ivoire (PCI). *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing (IJFAEMA)*, 7(1), 20-34.
- (20). Laghlali, H., & Alami, F. Z. (2024). The contribution of the digital transformation of the human resources function to organisational performance. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics (IJAFAME)*, 5(11), 554-567.
- (21). Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G. & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance : The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154(2), 119962.
- (22). Mbunge, E., Muchemwa, B. & Batani, J. (2022). Are we there yet ? Unbundling the potential adoption and integration of telemedicine to improve virtual healthcare services in African health systems. *Sensors International*, 3, 100152.
- (23). Michel, S., Gerbaix, S. & Bidan, M. (2023). Questionnement éthique des systèmes algorithmiques. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 50(1), 105-116.
- (24). Pérez-Morote, R., Pontones-Rosa, C. & Núñez-Chicharro, M. (2020). The effects of e-government evaluation, trust and the digital divide in the levels of e-government use in European countries. *Technological forecasting and social change*, 154, 119973.
- (25). Ranchod, R. (2020). The data-technology nexus in South African secondary cities: The challenges to smart governance. *Urban Studies*, 57(16), 3281-3298.
- (26). 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.
- (27). Scott Morton, M. S. (dir.) (1991). « *The Corporation of the 1990s: Information Technology and Organisational Transformation* ». New-York : Oxford University Press.
- (28). Singh, S., Sharma, M., & Dhir, S. (2021). Modeling the effects of digital transformation in Indian manufacturing industry. *Technology in Society*, 67(August), 101763.

- (29). Tirilly, M. (2018) : « *La responsabilité sociale des entreprises dans le secteur public : Le cas des entreprises publiques* ». Thèse de Doctorat en Administration. Université du Québec à Montréal (UQAM).
- (30). Vivier, E. & Ducrey, V. (2019). « *Le guide de la transformation digitale* ». Paris : Eyrolles.
- (31). Winkler, T. J. & Wulf, J. (2013). Effectiveness of IT Service Management Capability : Value Co-Creation and Value Facilitation Mechanisms. *Journal of Management Information Systems*, 36(2). 639-675.
- (32). Xu, M., David, J. M., & Kim, S. H. (2018). The Fourth Industrial Revolution: Opportunities and Challenges. *International Journal of Financial Research*, 9, 90-95.
- (33). Zarbout, R. & Boudabbous, S. (2023). Les déterminants de l'alignement stratégique du système d'information : Le cas d'une entreprise tunisienne. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(3), 541 – 558.