

# Alignement Des Technologies De L'information : Déterminant De La Performance (cas Des Entreprises Tunisiennes)

Dr. Chedia karoui<sup>1</sup>

<sup>1</sup> FSEG Tunis

*Received: 24 January 2012 Accepted: 17 February 2012 Published: 3 March 2012*

---

## Abstract

The principal aim of our research is to analyze the impact of the strategic, structural and technological alignment of IT on the performance of Tunisian firms. If a lot of research put in focus the link between alignment of IT and the performance of the enterprise. However, there are few studies examining the links between the different forms of alignment and the performance of the firms. In the managerial literature of IS, several dimensions of the alignment are highlighted: strategic, structural and technological alignment. Although much more attention to be paid to the strategic alignment, both the structural and technological alignment may influence the performance. The method of structural equation was adopted to conduct our exploratory and confirmatory analysis. The results arising from the questionnaire sent to 211 employees affirms that the strategic and structural alignment influence the performance of Tunisian firms.

---

**Index terms**— Alignement stratégique, alignement structurel, alignement technologique, performance de l'entreprise, méthodes économétriques.

Alignement Des Technologies De L'information: Déterminant De La Performance (cas Des Entreprises Tunisiennes) By Dr. Chedia Karoui FSEG Tunis Résumé -Notre travail de recherche a pour principal objectif d'analyser l'impact de l'alignement stratégique, structurel et technologique des TI sur la performance des entreprises tunisiennes. Si de nombreuses recherches mettent en avant le lien entre alignement des TI et la performance de l'entreprise. En revanche, il existe peu d'études examinant les liens existants entre les différentes formes d'alignement et la performance des entreprises. Dans la littérature manageriale des SI, plusieurs dimensions de l'alignement sont mises en évidence : stratégique, structurelle et technologique. Bien que beaucoup plus d'attention soit accordée à l'alignement stratégique, à la fois l'alignement structurel et l'alignement technologique peuvent influencer la performance.

La méthode des équations structurelles a été adoptée pour mener notre analyse exploratoire et confirmatoire. Les résultats qui découlent du questionnaire soumis à 211 employés démontrent que l'alignement stratégique et structurel déterminent la performance des entreprises Tunisiennes.

Alignement Des Technologies De L'information:

Déterminant De La Performance (cas Des Entreprises Tunisiennes)

Dr. Chedia Karoui R Résumé -Notre travail de recherche a pour principal objectif d'analyser l'impact de l'alignement stratégique, structurel et technologique des TI sur la performance des entreprises tunisiennes. Si de nombreuses recherches mettent en avant le lien entre alignement des TI et la performance de l'entreprise. En revanche, il existe peu d'études examinant les liens existants entre les différentes formes d'alignement et la performance des entreprises. Dans la littérature manageriale des SI, plusieurs dimensions de l'alignement sont mises en évidence : stratégique, structurelle et technologique. Bien que beaucoup plus d'attention soit accordée à l'alignement stratégique, à la fois l'alignement structurel et l'alignement technologique peuvent influencer la performance. La méthode des équations structurelles a été adoptée pour mener notre analyse exploratoire et confirmatoire. Les résultats qui découlent du questionnaire soumis à 211 employés démontrent que l'alignement stratégique et structurel déterminent la performance des entreprises Tunisiennes.

### 1 INTRODUCTION

a théorie de l'alignement stratégique occupe une place importante dans les recherches en systèmes d'information (SI) à l'heure actuelle ??Monnoyer et Author : 8, rue ahmed Chawky doualy gafsa. E-mail : karouic@yahoo.fr Quach, 2007). D'ailleurs, l'importance accordée à ce concept ne cesse d'intéresser la communauté scientifique. Son but ultime est d'assurer une exploitation efficace des technologies de l'information (TI) au sein des entreprises. Si de nombreux travaux ont confirmé l'intérêt de ce concept et la solidité des relations « alignement -performance », ils existent néanmoins des controverses. Or, ces travaux se sont principalement intéressés sur l'importance d'atteindre l'alignement entre la stratégie d'affaires et la stratégie TI et/ou entre la structure organisationnelle et la structure TI. Ils se sont concentrés sur une approche binaire utilisant des relations de contingence entre deux ou trois domaines, sans toutefois, tenter d'envisager tous les domaines ensemble.

De plus, dans la littérature managériale des SI, plusieurs dimensions de l'alignement sont mises en évidence : stratégique, structurelle et technologique. Bien que beaucoup plus d'attention soit accordée à l'alignement stratégique, à la fois l'alignement structurel et l'alignement technologique peuvent influencer la performance (Reich et Benbasat, 1996; Chan, 2001). Par ailleurs, il est à noter que la présence seule des technologies de l'information, même si elles sont très sophistiquées, n'est pas satisfaisante pour assurer la performance de l'entreprise. C'est plutôt à travers l'alignement de ces technologies à la stratégie, à la structure et à l'infrastructure technologique qu'elles peuvent améliorer la performance organisationnelle .

L'alignement des TI résulte donc également de la cohérence conjointe entre les choix stratégiques (alignement stratégique), la conception de l'organisation (alignement structurel) et l'utilisation des technologies (alignement technologique).

Partant de cette limite, l'objectif de notre travail consiste à mieux comprendre la relation entre alignement des TI et performance des entreprises tunisiennes tout en prenant en compte l'alignement stratégique, structurel et technologique des TI.

### 2 II.

CONCEPT D'ALIGNEMENT : DEFINITIONS ET NIVEAUX a) Définitions Du Concept D'alignement Les chercheurs en Systèmes d'information (SI) s'intéressent de plus en plus à la notion d'alignement. L'ambigüité de cette notion provient de diverses définitions proposées pour la cerner. L'alignement est généralement considéré comme une condition sinéquanone pour l'évolution des entreprises .

Le concept d'alignement trouve ses origines dans la théorie de la contingence qui stipule que la performance de l'entreprise est la résultante de la congruence entre un ou plusieurs facteurs. Dans ce sens, ??iles et Snow (1984, p11) Venkatraman (1993) ont défini l'alignement comme étant l'ensemble de relation, à double sens, entre les quatre dimensions de l'alignement: la stratégie de l'entreprise, la stratégie SI, la structure organisationnelle et la structure du SI. Ainsi la performance de l'entreprise est la résultante de la congruence de ces composantes. Certes, l'impact de l'alignement stratégique sur la performance constitue une préoccupation qui a suscité et qui suscite encore l'intérêt de plusieurs chercheurs depuis déjà plusieurs années ??Venkatraman (1989) (Reich et Benbasat, 2000). Elle reflète également un point de vue d'alignement des TI et de la stratégie de l'entreprise dans lequel les TI défient les activités actuelles économiques.

### 3 III.

## 4 DEFIS POUR ATTEINDRE L'ALIGNEMENT

Dans cette section, nous avons voulu mettre en relief les défis à surmonter pour atteindre l'alignement. Ces défis se rapportent à la connaissance, au niveau de contrôle, et au changement organisationnel ??Chan et Reich, 2007).

a) Defis D'alignement Lies A La Connaissance Les défis liés à la connaissance se rapportent au problème central que les managers en TI ne sont pas impliqués dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, et que les chefs organisationnels ne sont pas toujours bien informés au sujet des TI. Aussi, les gestionnaires ne sont pas toujours bien informés de la stratégie à adopter et des industries pilotes des TI.

i. La stratégie de l'entreprise est inconnue selon Reich et Benbasat (2000), il constitue un récurrent problème vu que dans les précédentes recherches en alignement, la stratégie de l'entreprise est inconnue. Ceci constitue un challenge étant donné que la majorité des modèles de l'alignement prévoient l'existence de la stratégie d'entreprise qui peut s'aligner avec les TI (Baets, 1992).

Par ailleurs, les stratégies formelles sont souvent trop ambiguës, et ce dû aux différences qui peuvent exister entre la stratégie désirée et la stratégie adoptée, ce qui peut constituer un conflit entre les gestionnaires de l'entreprise (Campbell, 2005). Ce conflit peut être interne et externe à la stratégie TI. La face interne du conflit est affectée par les modèles mentaux, les relations, les domaines de la connaissance partagée, et les systèmes de signification partagée. Tandis que la face externe est influencée par la formation, la structure organisationnelle et la place des responsables TI dans la structure, et l'environnement informatique. Les échecs ou les faiblesses dans l'un de ces secteurs peuvent entraîner un mauvais alignement.

ii. Manque de conscience ou de croyance dans l'importance de l'alignement Bien qu'il y ait un soutien empirique du fait que l'alignement permet la performance organisationnelle, beaucoup de dirigeants sont inconscients de l'importance de l'alignement des TI et/ou qu'ils sont peu convaincus que les TI peuvent résoudre des problèmes

importants (Baets, 1996). Par exemple, dans une étude de Baets (1996) sur les banques européennes, nous avons constaté que l'influence des mentalités sur l'alignement des TI était significative. Bien qu'il ait y eu une tendance dans l'utilisation des TI pour soutenir la capacité concurrentielle, et que les TI ont été perçues comme ayant une grande influence sur l'industrie bancaire, il n'y avait pas une forte conviction que ces TI pouvaient résoudre certains problèmes spécifiques d'opérations bancaires. Ces gestionnaires qui avaient des moyens concrets pour résoudre les problèmes bancaires via les TI, avaient des attitudes plus positives envers la stratégie et la planification des TI.

Henderson et Venkatraman (1993) ont constaté que les gestionnaires ont une capacité de comprendre mieux le positionnement des choix stratégiques plutôt que le positionnement des choix des TI. Ceci a été attribué au fait que cette stratégie a typiquement été considérée comme quelque chose à appliquer sur le marché et que les TI ont été typiquement considérée comme réponse interne (ou input) à la stratégie de l'entreprise par opposition à quelque chose qui accroît la stratégie de l'entreprise.

iii. Manque de connaissance du domaine d'affaires Baets (1996) a trouvé que l'alignement des TI a été entravé par un manque de connaissance relative au secteur bancaire (pas seulement des compétences et des connaissances relatives au TI) parmi les dirigeants des banques. En particulier, il a constaté que l'alignement des TI a été négativement influencé par les facteurs suivants : (i) lorsque la prise de conscience des issues du secteur bancaire était faible et (ii) lorsque l'interaction des différents aspects dans la stratégie de l'entreprise n'était pas bien connus par les directeurs. Par conséquent, avant que les directeurs pouvaient employer les TI pour résoudre leurs problèmes d'opérations bancaires, une connaissance plus profonde du secteur bancaire est exigée.

Dans une étude de cas multiple des unités d'assurance, Reich et Benbasat (2000)

## 5 CADRE CONCEPTUEL a) Comprendre La Relation Entre Les Ti Et La

Performance A Travers La Notion D'alignement Depuis de nombreuses années, les sciences de gestion, l'économie et la sociologie industrielle se sont emparées de cette question en avançant des propositions pour tenter d'appréhender les éventuels liens entre TIC et performance (Houy, 2007). En examinant plusieurs recherches faites autour de ce thème, un résultat semble être partagé par tous : il n'existe pas de règle universelle mais un ensemble de combinaisons possibles permettant de transformer le potentiel des TI en gains réels pour l'entreprise.

Depuis que Solow (1987) a soulevé le « paradoxe de productivité » qui stipulait que « on voit des ordinateurs partout sauf dans les statistiques de productivité », le débat sur l'analyse de l'impact des TIC sur la performance de l'entreprise n'a cessé de prendre de l'ampleur. Le mérite de cette expression a été d'initier de nombreuses recherches qui ont permis de souligner la difficulté qu'il y a à mesurer la diffusion de ces technologies ainsi que leurs effets en termes de productivité et de performance.

Plusieurs recherches ont été menées pour tenter d'expliquer ce « paradoxe de productivité », des résultats divergents et parfois contradictoires sont apparus. Certains ont tenté de montrer que les TIC ne contribuent pas à améliorer la productivité des entreprises car elles créent des dysfonctionnements dans les organisations compte tenu de leur manque de fiabilité, nécessitent des investissements lourds en formation et génèrent un usage privé de la part de leurs utilisateurs (Blinder, 1997). D'autres ont essayé d'expliquer le paradoxe de Solow en indiquant qu'il existe un décalage temporel important entre le moment de l'apparition d'une innovation et le moment où cette innovation se traduit par une amélioration de la productivité (David, 1990).

C'est ainsi, que les chercheurs réalisent de plus en plus que la relation entre les technologies de l'information et la performance de l'entreprise est complexe et multi dimensionnelle.

Les résultats sur la performance présentent donc, un intérêt particulier dans la mesure où ils justifient les investissements en TI. La littérature en systèmes d'information (SI), en particulier en stratégie des systèmes d'information (Delone et McLean, 1992 ; Seddon et Kiew, 1994 ; Seddon, 1997), nous a amenés à adopter une perspective théorique largement utilisée dans la recherche en systèmes d'information : la perspective de « fit » ou d'« alignement stratégique », selon laquelle la performance organisationnelle est le résultat de la congruence (« Fit ») entre deux ou plusieurs facteurs comme la stratégie, la structure, la technologie, l'environnement (Weill et Wilson, 1989).

L'analyse des publications, portant sur la relation « TIC -performance », menées par Bennani et al. (2004), montre que la grande majorité des travaux antérieurs a réussi à mettre en relief l'existence d'un impact positif de l'alignement sur la performance de l'entreprise. Ainsi, notre première hypothèse de recherche se présente comme suit : -H1 : L'alignement des TI a un impact positif sur la performance de l'entreprise.

Par ailleurs, dans la littérature managériale des SI, plusieurs dimensions de l'alignement sont mises en évidence : stratégique, structurelle et technologique. Bien que beaucoup plus d'attention soit accordée à l'alignement stratégique, à la fois l'alignement structurel et l'alignement technologique peuvent influencer la performance (Reich et Benbasat, 1996; Chan, 2001). Par ailleurs, il est à noter que la présence seule des technologies de l'information, même si elles sont très sophistiquées, n'est pas satisfaisante pour assurer la performance de l'entreprise. C'est plutôt à travers l'alignement de ces technologies à la stratégie, à la structure et à l'infrastructure technologique qu'elles peuvent améliorer la performance organisationnelle.

L'alignement des TI résulte donc également de la cohérence conjointe entre les choix stratégiques (alignement stratégique), la conception de l'organisation (alignement structurel) et l'utilisation des technologies (alignement

## 5 CADRE CONCEPTUEL A) COMPRENDRE LA RELATION ENTRE LES TI ET LA

---

technologique). Kearns et Lederer (2000) affirment qu'il existe une distinction entre la stratégie de l'entreprise et la stratégie SI, d'une part, et les modèles d'alignement entre la stratégie de l'entreprise et la stratégie SI, d'autre part. L'alignement des SI avec la stratégie de l'entreprise signifie que la gestion des SI soutient la gestion stratégique de l'entreprise (Reich et Benbasat, 1996). D'autre part le modèle d'alignement entre la stratégie de l'entreprise et la stratégie SI, garantit que la gestion stratégique reflète l'expérience et la connaissance des organisations utilisant les ressources basées sur la technologie de l'information, et signifie une meilleure gestion et un engagement de cadres supérieurs (Bensaou et Earl, 1998).

Venkatraman et Henderson (1993) ont expliqué les relations pouvant exister entre la stratégie de l'entreprise et la stratégie des TI. Ils l'ont défini en termes de trois composantes : la portée de la technologie, les compétences systémiques, et la gouvernance des TI. se sont concentrés sur l'alignement des applications « portfolio » l'entreprise et son orientation stratégique. Kivijarvi et Saarinen(1995), et Mingfing et Richard (1999), dans leurs recherches empiriques ont montré l'effet de modération de l'alignement stratégique dans la relation entre les TIC et la performance de l'entreprise.

Vitale et al., (1986) ont identifié deux manières distinctes pour d'examiner la relation entre la stratégie de l'entreprise et la stratégie des TI: l'approche dépendante et l'approche d'impact. L'approche dépendante signifie que la stratégie des TI doit soutenir la stratégie de l'entreprise comme toute autre stratégie fonctionnelle de l'entreprise, tels que le marketing, la finance ou la production. Alors que l'approche d'impact signifie que la fonction TI pourrait mener l'entreprise à atteindre ses buts et par conséquent à être déterminante dans la stratégie de l'entreprise. Comme expliqué par Brown et Sambamurthy (1999), les TI soutiennent les stratégies de l'entreprise en leur offrant un maintien concurrentiel plus fort. Tandis que des études antérieures insistaient sur le fait que la stratégie des TI et la stratégie de l'entreprise devrait être alignées, il s'est avéré dans des études plus récentes que les divers types d'ajustements pourraient exister et que la performance de l'organisation en dépende.

Parmi les divers types d'alignement, Bergeron et Raymond (1995) ont souligné que le modèle de modération est le meilleur pour expliquer l'impact de l'alignement de la stratégie de l'entreprise et la stratégie des TI sur la performance organisationnelle. Des résultats similaires ont été obtenus par En particulier, l'alignement entre la structure des TI et la structure de l'organisation a été longtemps considéré comme un facteur permettant d'expliquer la performance de la firme. Dans une organisation décentralisée, les technologies de l'information permettent la délégation de l'autorité et des décisions en facilitant la diffusion et le partage d'information dans toute l'entreprise (Tavakolian, 1989 ;Currie, 1996).

Brown et Magill (1994) ont proposé une typologie structurelle simple impliquant des structures TI qui sont centralisées, décentralisées, ou hybrides. Ils ont fourni des preuves que chaque structure peut être efficace dans certaines circonstances. Dans leur étude, le choix d'une structure TI décentralisée est influencé par une stratégie de diversification indépendante, une structure globale décentralisée, une culture d'une forte autonomie. Bergeron et al. (2001) ont constaté que l'augmentation seulement de la complexité structurelle n'a aucun impact sur la performance des entreprises. Toutefois, en accroissant sa complexité structurelle en même temps qu'une gestion TI plus forte peut augmenter ses capacités concurrentielles en termes de croissance et de rentabilité.

Les chercheurs ont conceptualisé la structure des SI comme composante de l'alignement selon trois dimensions. La première dimension est l'architecture organisationnelle des SI, qui englobe le département responsable de la fonction SI et le degré de décentralisation de la structure organisationnelle des SI (Tavakolian, 1989 ; Allen et Boynton, 1991 ; Brown et Magill, 1994). La deuxième dimension est celle de l'architecture technologique, impliquant le degré d'intégration et d'application des données, l'étalonnage de la technologie, et la nature du déploiement de matériel (Ein-Dor et Segev, 1982 ;Leifer, 1988;Fiedler et al., 1996). La troisième dimension est la dimension du processus et des qualifications, qui inclut des mécanismes de planification et la standardisation du développement des applications des approches (Allen et Boynton, 1991).

Certains chercheurs considèrent l'alignement comme le résultat de l'alignement entre la structure des TI et la structure de l'organisation, puisqu'ils prévoient que la structure des TI est une réflexion émanant des caractéristiques de la structure de l'organisation. Les études qui ont adopté cette conceptualisation de l'alignement se sont principalement intéressées à déterminer si de telles relations existaient (Ein-Dor et Segev, 1982 ;Tavakolian, 1989).

Un autre axe de recherche considère plutôt l'alignement comme un but à atteindre, et s'est focalisé à chercher la façon avec laquelle la fonction TI doit être organisée afin de l'aligner avec la structure de l'organisation (Leifer, 1988 ;Allen et Boynton, 1991 ;Fiedler, Grover, et Teng, 1996). D'autres chercheurs considèrent l'alignement comme un ajustement commun émergent de la structure de l'organisation et des capacités des TI (Henderson et Venkatraman, 1993 ;Croteau, 2004). Cependant, ont examiné les résultats de la performance de l'alignement entre la structure de l'organisation et la structure des TI en adoptant une perspective de co-variation ; ils ont constaté qu'un meilleur alignement de l'organisation et des TI par le développement simultané des infrastructures, permet à l'entreprise une croissance plus élevée et une rentabilité accrue.

De même Hirschheim et Sabherwal (2001) signalent que la structure des SI reflète la configuration de la fonction du SI et la responsabilité des SI dans les décisions. Ainsi, ils distinguent trois possibilités : la centralisation, la décentralisation et le partage.

Par conséquent, la congruence entre la stratégie TI et la structure de l'organisation améliore la performance

---

de la firme (Bergeron et al., 2004 ;Jouirou et Kalika, 2004). Ainsi, nous essayons de tester l'hypothèse suivante :  
-H3 : L'alignement structurel des TI a un impact positif sur la performance de l'entreprise.

## 6 d) Alignement Technologique Des Ti Et Performance

De L'entreprise La cohérence dans l'utilisation des technologies constitue un élément essentiel pour atteindre un niveau de performance satisfaisant (Bergeron et al., 2001 ;. Elle reflète la congruence entre la stratégie TI et l'infrastructure technologique liée aux TI (Broadbent et Weill, 1993;Henderson et Venkatraman, 1993).

En observant également trois facteurs, Jouirou et Kalika (2004) démontrent que la gestion stratégique des TI doit être faite en fonction, du choix stratégique de Le modèle d 'Henderson et Venkatraman (1993) ne limite pas l'alignement aux relations entre paires de variables, mais intègre simultanément l'ensemble des liens existant entre la stratégie, l'organisation et l'infrastructure technologique.

Les recherches ont montré, aussi, que l'intégration est nécessaire pour maintenir une unité et une cohérence dans le fonctionnement de l'entreprise. Elle permet de prendre en compte le caractère transversal des relations entre services. L'intégration des TI au sein des organisations se fait d'une façon progressive, mais surtout en essayant de répondre aux objectifs de l'entreprise. Selon Markus et Tanis (2000), c'est le degré d'intégration des TI dans l'organisation qui fait qu'une entreprise est plus performante qu'une autre.

Une des premières exigences d'une structure organisationnelle efficace est la capacité des différentes personnes ou unités à traiter et à transmettre les informations intra et inter organisationnelles. ??Mingfang et al., 1999).

Cependant, les TI doivent au préalable devenir des éléments routiniers dans les activités de la chaîne de valeur et de la stratégie de l'entreprise pour qu'ils puissent accroître la valeur de l'entreprise (Brynjolfsson et al., 2003).

Armstrong et al., (1999) introduisent la notion d'assimilation des TI au sein de la structure organisationnelle. En effet, ces auteurs la définissent comme le degré de diffusion des TI dans l'organisation et l'efficacité supplémentaire permise à travers leur utilisation.

La sophistication des TI, telle que caractérisée dans les travaux de Bergeron et al., (2001), se manifeste et se mesure à travers la structure organisationnelle d'une part, et les technologies d'information, d'autre part. La littérature récente considère néanmoins un minimum de technologies d'information dans la structure organisationnelle, ce que l'on appelle « l'infrastructure en TI ».

Par ailleurs, investir en TIC ne signifie pas automatiquement augmenter la performance financière de l'entreprise. L'impact des TIC sur la performance des entreprises dépend des variables contextuelles tel que le degré de maturité des TIC. (Choe 2003). La cohérence entre la stratégie TI et la structure TI favorise elle aussi la performance de l'entreprise (Bergeron et al., 2001 ;Raymond et al., 2010). En conséquence nous testerons l'hypothèse suivante : -H H4 : L'alignement technologique des TI a un impact positif sur la performance de l'entreprise.

Ainsi notre cadre conceptuel se présente comme suit (Figure1) : Les variables retenues dans notre modèle sont mesurées par des items issus des recherches antérieures en particulier celles de Venkatraman (1989) et Rival (2008) et adaptés à notre problématique, ou par des items créés pour les besoins de notre recherches. Ces items sont recueillis sur des échelles de Likert en 5 points (allant de « pas d'accord » jusqu'à « tout à fait d'accord »).

Dans le but de vérifier la validité des échelles de mesure employées, nous avons effectué en premier lieu, une analyse factorielle de type ACP (« Analyse en Composantes Principales »). En second lieu, nous avons réalisé une analyse structurelle confirmatoire avec le logiciel AMOS (16.0) afin de tester nos hypothèses de recherche.

## 7 c) Analyse Des Donnees Du Modele

Dans le but de vérifier la validité des échelles de mesure employées, nous avons effectué en premier lieu, une analyse factorielle de type ACP (« Analyse en Composantes Principales »). En second lieu, nous avons réalisé une analyse structurelle confirmatoire avec le logiciel AMOS (16.0) afin de tester nos hypothèses de recherche.

L'analyse factorielle nous permet de structurer les items que nous cherchons à mesurer et d'extraire les facteurs qui expliquent au mieux nos variables de recherche.

Pour notre premier construit « alignement stratégique » nous avons obtenu trois facteurs. Le premier est l'« Implication de la direction générale dans l'élaboration de la stratégie TIC » (IMP\_DIR), le deuxième consiste à l'« Implication de la direction des TIC dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise » (IMP\_TIC) et finalement, le dernier facteur correspond à la« Valeur accordée aux TIC» (VAL\_TIC).

Les deux facteurs suivants obtenus permettent de mesurer notre deuxième construit «alignement structurel des TI ». Ils correspondent au niveau d'évolution organisationnelle liée au développement des TIC (EVO\_ORG) et au degré d'intégration des TIC (DEG\_INT).

Quant au construit « alignement technologique », deux facteurs ont été retenus qui sont le « degré de complémentarité des investissements liés aux TIC »(COMP\_INV TIC) et « le niveau d'évolution technologique » (EVO\_TECH) .

Les deux derniers facteurs obtenus permettent de mesurer le construit « performance de l'entreprise» en termes de croissance (PERF\_CROIS) et de rentabilité (PERF\_RENT).

### 8 d) Estimation Du Modele

Notre modèle de recherche est testé par la méthode des équations structurelles. Le logiciel AMOS 16.0 est utilisé pour effectuer les analyses factorielles confirmatoires des construits alignement stratégique, alignement structurel, alignement technologique et la performance de l'entreprise. Ces construits sont considérés comme des variables non observées ou variables latentes mesurées par des variables observées (les items indiqués dans l'annexe) considérées comme des indicateurs réflectifs.

Nous proposons de vérifier que le construit alignement des TI émerge de la co-variation entre les construits alignement stratégique, alignement structurel et alignement technologique déterminant ainsi la performance de l'entreprise. (Figure 2)

## 9 DESIGN DE LA RECHERCHE

A travers cette section, nous allons essayer de présenter la méthodologie suivie dans la collecte de données, le choix du modèle, ainsi que l'analyse des principaux résultats trouvés à l'aide des logiciels statistiques. a) L'échantillonnage Pour étudier l'impact de l'alignement des TI sur la performance des entreprises tunisiennes, nous avons opté pour des entreprises de tailles différentes et opérantes dans des secteurs d'activités différents (secteur des services, secteur bancaire, secteur industriel). Nous avons pu collecter 211 réponses pour 650 questionnaires envoyés. Soit au final un taux de réponse de 32.46%. Nous signalons, que nous avons dû poster le questionnaire plus qu'une fois pour avoir un nombre satisfaisant de répondants.

Afin de répondre à notre problématique de recherche, nous avons choisi de tester notre modèle conceptuel, en nous inscrivant dans une approche quantitative. Nous avons opté à l'enquête par Les coefficients GFI et AGFI sont supérieurs à la norme des recherches exploratoires mentionnées ( $>0.9$ ). Le GFI=0.750 Les estimations des coefficients de régression et les pourcentages de variance expliquée R<sup>2</sup> nous permettent de vérifier les autres hypothèses expliquant les différents liens qui peuvent exister entre les composantes de l'alignement et la performance de l'entreprise.

Le coefficient de régression entre l'alignement stratégique des TI et la performance de l'entreprise est significatif (le  $t = |2,916|$ ). Ce résultat nous permet de confirmer notre première hypothèse. De même, le coefficient de régression entre l'alignement structurel des TI et la performance de l'entreprise est significatif (le  $t = |2,076|$ ). Par conséquent, notre troisième hypothèse est confirmée. Par contre, le coefficient de régression entre l'alignement technologique des TI et la performance de l'entreprise n'est pas significatif (le  $t = |0,658|$ ). Ce résultat nous permet de rejeter notre quatrième hypothèse.

## 10 VI.

## 11 DISCUSSION DES RÉSULTATS

Concernant notre question principale de recherche, qui consiste à déterminer l'impact de l'alignement des TI sur la performance des entreprises, nos résultats rejoignent ceux des travaux antérieurs en TI qui ont mis en évidence le lien étroit entre l'alignement des TI et la performance [Chan et Huff, 1993 ;Brown et Magill, 1994]. Les analyses statistiques ont montré le rôle déterminant des facteurs stratégiques, qui sont l'implication de la direction générale, le rôle de la direction informatique et la valeur accordée aux TI, dans l'amélioration de la performance. Certes, l'impact de l'alignement stratégique des TI sur la performance de l'entreprise a été prouvé dans de nombreuses recherches en SI tels que ?ergeron et En effet, Levy(2000) avertit que les TI, même les TI alignées, ne sont pas stratégiques. Pour qu'elles le soient, elles doivent être précieuses, uniques, et difficiles à imiter par les concurrents. En partant de ce constat, la présente recherche détermine les facteurs clés pouvant aider les managers qui envisagent de faire un investissement en TI. Dans ce sens, Kearns et Lederer (2000) précisent que bien que l'alignement efficace des TI avec la stratégie de l'entreprise peut fournir l'avantage compétitif, l'inverse -aligner la stratégie de l'entreprise avec la stratégie TI -peut entraîner des pertes potentielles. Pour cette raison, les chercheurs et les praticiens doivent être prudents au sujet des TI. Q1 : Le pilotage des TIC inclut l'ensemble des responsables des services de l'entreprise. Q2 : La direction prend en compte habituellement dans ses décisions les TIC déjà développées dans l'entreprise Q3 : La direction intègre régulièrement dans ses choix les besoins en TIC \*\* « Implication de la direction des TI » :

<sup>1</sup>Global Journal of Management and Business Research Volume XII Issue V Version I © 2012 Global Journals Inc. (US)

<sup>2</sup>MarchAlignement Des Technologies De L'information : Déterminant De La Performance (cas Des Entreprises Tunisiennes)

<sup>3</sup>MarchSTROBE (Strategic Orientation of Business Enterprises)Alignement Des Technologies De L'information : Déterminant De La Performance (cas Des Entreprises Tunisiennes)

<sup>4</sup>Alignement Des Technologies De L'information : Déterminant De La Performance (cas Des Entreprises Tunisiennes)



Figure 1:

Figure 2:

Par conséquent, bien que les gestionnaires savent d'une façon cognitive ce qu'il était nécessaire pour atteindre l'alignement, pratiquement, ils ne le faisaient pas.

#### c) Defis D'alignement Lies Au Changement Organisationnel

constante évolution et les choix stratégiques faits par une organisation découlent fréquemment de l'imitation d'autres organismes (Chan et Reich 2007). Ainsi, l'alignement stratégique est un processus de changement et d'adaptation continue (Henderson et Venkatraman, 1993). Van Der Zee et De Jong (1999) citent un principal problème lié à l'alignement qui est le délai entre l'élaboration de la stratégie et le processus de planification des TI. C'est-à-dire, une fois que la stratégie des TI est décidée, il y a une probabilité élevée que la stratégie et la technologie soient dépassées étant donné l'évolution rapide des TI.

L'environnement organisationnel

le changement de l'environnement

IV.

Figure 3:

Figure 4:

## 11 DISCUSSION DES RÉSULTATS

			e10
e3	IMPDIR	,38	,32
e2	IMPTIC	,59	
e1	VALTIC	,37,60	ALGTSTR
			e11
e5	EVOL,OR,31	,56	,67
e4	DEGIN	,80	ALGTSTRUCT
			e12
e7	,52 ,74 EVOTIC	,38	ALGTTECH

COMPINVTIC Après avoir testé le modèle à l'aide des équations structurelles, il ressort que les conditions d'ajustement du modèle testé aux données sont globalement respectées

L'examen des différents indices montre que le modèle est acceptable et qu'il s'ajuste suffisamment bien aux données. La valeur de 2/dl est inférieure à 5, elle est égale à 3.023. Les coefficients GFI et AGFI ont respectivement les valeurs de 0.970 et 0.930. L'indice RMR est égal à 0.065 et le RMSEA est égal à 0.096

respectivement les valeurs suivantes de 0.912 et 0.941.

Nous pouvons donc conclure que l'ajustement du modèle proposé est acceptable selon les résultats indices d'évaluation utilisés. Par conséquent, nous pouvons retenir les estimations des coefficients de régression et les pourcentages de variance expliquée R<sup>2</sup> pour les variables, ce qui nous permettra d'affirmer ou d'infirmer notre principale hypothèse de recherche.

Le coefficient de régression entre l'alignement des TI et la performance de l'entreprise de 0,36 est significatif (test t de student de |2,232|). Ce résultat nous permet de confirmer H1 01

l'alignement des TI influence positivement la performance de l'entreprise ».

Dans le but de vérifier les autres hypothèses de notre modèle, nous passons au test du modèle direct

quant aux NFI et le CFI, ils ont

stipulant que «

Figure 5:



VII.

VALTIC IMPTIC IMPDIR CONCLUSION e1 ,37 e2 ,27 ,45 e3 ,6  
,5  
,6

Par conséquent, notre travail a contribué d'une part, à  
combler le manque de recherches enregistré à ce  
ALGTSTRUC niveau et d'autre part, à enrichir et à approfondir nos ,33 EVOLORG e5 ,58 connaissances p

d'information, d'avoir une base de référence et de  
déterminer le niveau d'alignement entre leurs  
dimensions stratégiques, structurelles  
technologiques. e6 ,54 COMPINVTIC  
e7 ,72 EVOTIC  
,85  
,73

Figure 6:



---

Antecedents », *Management Information Systems Quarterly*, December, p. 371-403.

[Juin] , Lausanne Juin , Suisse .

[ Administrative Science Quarterly] , *Administrative Science Quarterly* p. 26.

[Zhu et al. ()] , K Zhu , K L Kraemer , S Xu , J Et Dedrick . 2004. (Information Technology Payoff in E-Business Environments: An International Perspective on Value Creation of E-Business in the Financial Services)

[Alpar and Kim ()] 'a Microeconomic Approach to the Measurement of Information Technology Value'. P Alpar , M Kim . *Journal of Management Information Systems* 1991. 7 (2) p. . (Fall)

[Kearns and Et Lederer ()] 'A Resource-Based View of Strategic IT Alignment: How knowledge sharing creates competitive advantage'. G S Kearns , A L Et Lederer . *Decision Sciences* 2003. 34 (1) p. .

[Tan and Et Gallupe ()] 'Aligning Business and Information Systems Thinking: A cognitive approach'. F B Tan , B Et Gallupe . *Engineering Management, IEEE Transactions*, 2006. 53 p. .

[Henderson and Thomas ()] 'Aligning Business and Information Technology Domains: Strategic Planning in Hospitals'. J Henderson , J B Thomas . *Hospital & Health Services Administration* 1992. 37 (1) p. .

[Luftman ()] 'Aligning business-IT alignment maturity'. J Luftman . *Communications of Association for Information Systems (CAIS)* 2000. 4 p. .

[Baets ()] 'Aligning Information Systems with Business Strategy'. W Baets . *Journal of Strategic Information Systems* 1992. 1 (4) p. .

[Sabherwal and Et Chan ()] 'Alignment Between Business and IS Strategies: A Study of Prospectors, Analyzers, and Defenders'. R Sabherwal , Y Et Chan . *Information Systems Research* 2001. 12 (1) p. .

[Chan and Et Sabherwal ()] 'Alignment between business and IS strategies: a study of protectors, analysers and defenders'. Y E Chan , R Et Sabherwal . *Information Systems Research* 2001. 12 (1) p. .

[Van Der Zee and Et De Jong ()] 'Alignment is Not Enough: Integrating business and information technology management with the balanced business scoreboard'. J T M Van Der Zee , B Et De Jong . *Journal of Management Information Systems* 1999. 16 (2) p. .

[Van Der Zee and Et De Jong ()] 'Alignment is Not Enough: Integrating business and information technology management with the balanced business scoreboard'. J T M Van Der Zee , B Et De Jong . *Journal of Management Information Systems* 1999. 16 (2) p. .

[Campbell ()] 'Alignment: Resolving ambiguity within bounded choices'. B Campbell . *PACIS 2005*, (Bangkok, Thailand) 2005.

[Allen and Et Boynton ()] B Allen , A C Et Boynton . «*Information Architecture In Search of Efficient Flexibility*, MIS Quaterly 1991. p. .

[Drazin and Van De Ven ()] 'Alternative forms of fit in contingency theory'. R Drazin , A H Van De Ven . *Administrative Science Quarterly* 1985. 30 p. .

[Fiedler et al. ()] 'An empirically derived taxonomy of information technology structure and its relationship to organization structure'. K Fiedler , V Grover , J T C Et Teng . *Journal of Management Information System* 1996. 13 (1) p. .

[Croteau and Et Bergeron ()] 'An Information Technology Trilogy: Business strategy, technological deployment and organizational performance'. A Croteau , F Et Bergeron . *Journal of Strategic Information Systems* 2001. 10 (2) p. .

[Levy ()] *Applications and Limitations of Complexity Theory in Organization Theory and Strategy*, D L Levy . 2000. New York: Handbook of Strategic Management.

[Teo and Et King ()] 'Assessing the impact of integrating business planning and IS planning'. T S H Teo , W R Et King . *Information and Management* 1996. 30 (6) p. .

[Bensaou and Earl ()] M Bensaou , M J Earl . *The Right Mind-Set for Managing Information Technology (Japanese and American Methods)*, 1998. 76 p. .

[Bergeron and Et Raymond ()] F Bergeron , L Et Raymond . «*EDI dans la PME et la grande entreprise : similitudes et différences* », *Revue Internationale PME*, 1996. 9 p. .

[Chan et al. ()] 'Business strategic orientation, information systems strategic orientation, and strategic alignment'. Y E Chan , S L Huff , D W Barclay , D G Copeland . *Information Systems Research* 1997. 8 (2) p. .

[Chan et al. ()] 'Business strategic orientation, information systems strategic orientation, and strategic alignment'. Y E Chan , S L Huff , D W Barclay , D G Copeland . *Information Systems Research* 1997. 8 (2) p. .

[Johnson and Et Lederer ()] 'CEO/CIO mutual understanding, strategic alignment, and the contribution of IS to the organization'. A Johnson , A Et Lederer . *Information & Management* 2010. 47 p. .

## 11 DISCUSSION DES RÉSULTATS

---

- [Brynjolfsson and Hitt ()] 'Computing productivity: firm-level evidence'. E Brynjolfsson , L Hitt . *Review of Economic and Statistics* 2003. 85 (4) p. .
- [Lederer and Mendelow ()] 'Coordination of Information Systems Plans with Business Plans'. A L Lederer , A L Mendelow . *Journal of Management Information Systems* 1989. 6 (2) p. .
- [Papp ()] *Determinants of Strategically Aligned Organizations: A Multi industry, Multiperspective Analysis*, R Papp  
Dissertation . 1995. Hoboken, New Jersey. Stevens Institute of Technology
- [Papp ()] *Determinants of Strategically Aligned Organizations: A Multi industry, Multiperspective Analysis*, R Papp  
Dissertation . 1995. Hoboken, New Jersey. Stevens Institute of Technology
- [Hirschheim ()] 'Detours in the path toward strategic information systems alignment'. R Hirschheim . *California Management Review* 2001. 44 (1) p. .
- [Choe ()] 'Do Foreign Direct Investment and Gross Domestic Investment Promote Economic Growth?'. J I Choe . *Review of Development Economics* 2003. 7 p. .
- [Jenkin and Chan ()] *Exploring the IS Project Alignment Construct*, T A Jenkin , Y E Chan . 2006. (Queen's School of Business working paper)
- [Lefebvre et al. ()] *Exploring the strategy technology connection in small manufacturing firms*, L A Lefebvre , A Langley , J Harvey , E Et Lefebvre . 1992. Production and Operations Management. 1 p. .
- [Wan and Tai ()] 'Factors Affecting Information Systems Planning Effectiveness: Organizational contexts and planning systems dimensions'. E T G Wan , J C F Tai . *Information Management* 2003. 40 (4) p. .
- [Reich and Benbasat ()] 'Factors that influence the social dimension of alignment between business and IT objectives'. B H Reich , I Benbasat . *MIS Quarterly* 2000. 24 (1) p. .
- [Bergeron et al. ()] 'Fit in Strategic Information Technology Management Research: An Empirical Comparison of Perspectives'. F Bergeron , L Raymond , S Et Rivard . *Omega* 2001. 29 (2) p. .
- [Berndt et al. ()] 'Hightech Capital Formation and Economic Performance in U.S. Manufacturing Industries: An Exploratory Analysis'. A Berndt , R Ernst , C J Morrison . *Journal of Econometrics* 1995. 65 p. .
- [Porter and Et Millar ()] 'How information gives you competitive advantage'. E Porter , V Et Millar . *Harvard Business Review* 1985. 63 (4) p. .
- [Bergeron et al. ()] 'Identification of strategic information systems opportunities: applying and comparing two methodologies'. F Bergeron , C Buteau , L Et Raymond . *MIS Quarterly* 1991. 15 (1) p. .
- [Broadbent and Et Weill ()] 'Improving Business and Information Strategy Alignment: Learning from the banking industry'. M Broadbent , P Et Weill . *IBM Systems Journal* 1993. 32 (1) p. .
- [Delone and Et Mclean ()] 'Information system success: The quest for the dependent variable'. W H Delone , E R Et Mclean . *Information Systems Research* 1992. 3 (1) p. .
- [Irani ()] 'Information Systems Evaluation: Navigating through the problem domain'. Z Irani . *Information Management* 2002. 40 (1) p. .
- [Rackoff et al. ()] 'Information Systems for competitive advantage: implementation of a planning process'. N Rackoff , C Wiseman , W A Et Ulrich . *MIS Quarterly* 1985. 9 (4) p. .
- [Chan ()] 'Information Systems Strategy, Structure and Alignment'. Y E Chan . *Strategic Information Technology: Opportunities for competitive advantage*, R Papp (ed.) (Hershey, PA) 2001. Idea Group Publishing. p. . (1st edn)
- [Richard ()] 'Information technology and firm performance: Linking with environmental, strategic and managerial contexts'. L Richard , Y . *Information and Management* 1999. 35 p. .
- [Markus and Et Robey ()] 'Information technology and organizational change: causal structure in theory and research'. M L Markus , D Et Robey . *Management Science* 1988. 34 (5) p. .
- [Brynjolfsson and Hitt ()] 'Information Technology as a factor of production: the role of differences among firms'. E Brynjolfsson , L Hitt . *Economics of Innovation and New Technology* 1995. 3 (4) p. .
- [Amstrong and Et Sambamurthy ()] 'Information Technology Assimilation in Firms: The Influence of Senior Leadership and IT Infrastructures'. C P Amstrong , V Et Sambamurthy . *Information Systems Research* 1999. 10 (4) p. .
- [De Leede et al. ()] 'Innovation, Improvement and Operations: An exploration of the management of alignment'. J De Leede , J C Looise , B Et Alders . *International Journal of Technology Management*, 2002. 23 (4) p. .
- [Kivijarvi and Et Saarinen ()] 'Investment in information systems and the financial performance of the firm'. H Kivijarvi , T Et Saarinen . *Information and Management* 1995. 28 p. .

- 
- [Cragg et al. ()] 'IT alignment and firm performance in small manufacturing firms'. P Cragg , M King , H Et Hussin . *Journal of Strategic Information Systems* 2002. 11 p. .
- [Jouirou and Kalika ()] N Jouirou , M Kalika . *Strategic alignment: a performance tool (an empirical study of SMEs)* », *Conference AMCIS*, (New York) 2004.
- [Croteau ()] *L'alignement stratégique des TI : un levier d'agilité et de performance organisationnelles*, A-M Croteau . 2004. (Présentation au centre d'études en transformation des organisations Paris)
- [Bergeron et al. ()] *L'alignement stratégique des TI et la performance des PME*, F Bergeron , L Raymond , S Et Rivard . 2004. Normandie, Vallée de la Seine. (13ème Conférence de l'AIMS)
- [Vitale et al. ()] 'Linking information technology and corporate strategy: An organizational view'. M R Vitale , B Ives , C M Et Beath . *Proceedings of the Seventh International Conference on Information Systems*, (the Seventh International Conference on Information Systems San Diego, USA) 1986. p. .
- [Tavakolian ()] 'Linking the Information Technology Structure with Organizational Competitive Strategy: A survey'. H Tavakolian . *MIS Quarterly* 1989. 13 (3) p. .
- [Bergeron and Et Raymond ()] 'Managing EDI for corporate advantage: a longitudinal study'. F Bergeron , L Et Raymond . *Information and Management* 1997. 31 p. .
- [Raymond et al. ()] 'Matching IT and organization structure: An empirical study with implications for performance'. L Raymond , G Paré , F Et Bergeron . *European Journal of Information Systems* 1995. 10 (4) .
- [Reich and Benbasat ()] 'Measuring the linkage between business an information technology objectives'. B H Reich , I Benbasat . *MIS Quarterly* 1996. 20 (1) p. .
- [Miles and Snow ()] R E Miles , C C Snow . *Organizational strategy, structure and process*, (New York) 1978. McGraw-Hill.
- [Delery and Et Doty ()] 'Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurationally performance predictors'. J Delery , D H Et Doty . *Academy of Management Journal* 1996. 39 (4) p. .
- [Monnoyer-Longé and Et Quach ()] M-C Monnoyer-Longé , T-K-O Et Quach . *Une perspective de recherche sur l'Alignement Stratégique* », *12ème Conférence de l'AIM*, 2007. p. .
- [Kaarst-Brown and Et Robey ()] 'More on Myth, Magic and Metaphor: Cultural insights into the management of information technology in organizations'. M Kaarst-Brown , D Et Robey . *Information Technology & People* 1999. 12 (2) p. .
- [Ein-Dor and Et Segev ()] 'Organizational computing and MIS structure: some empirical evidence'. P Ein-Dor , E Et Segev . *MIS Quarterly* 1982. 6 (3) p. .
- [Currie ()] 'Organizational structure and the use of IT: Preliminary findings of a survey in the private and public sector'. W L Currie . *International Journal of Information Management* 1996. 16 (1) p. .
- [Miles and Snow ()] 'Organizations: New Concepts for new Forms'. R E Miles , C C Snow . *California Management Review* 1984. 28 p. .
- [Floyd and Et Woolridge ()] 'Path Analysis of the Relationship between Competitive Strategy, Information Technology, and Financial Performance'. S W Floyd , B Et Woolridge . *Journal of Management Information Systems* 1990. 7 (1) p. .
- [Maes et al. ()] *Redefining Business-IT Alignment through A Unified Framework*, R Maes , D Rijsenbrij , O Truijens , H Et Goedvolk . 2000. Universities van Amsterdam/Cap gemini White Paper
- [Schoonhoven ()] C B Schoonhoven . *Problems With Contingency Theory: Testing Assumptions Hidden Within the Language of Contingency 'Theory*, 1981.
- [Baets ()] 'Some Empirical Evidence on IS Strategy'. W J Baets . *Information & Management* 1996. 30 (4) p. . (Alignment in banking)
- [Chany and Reich ()] 'State of the Art, IT alignment: what have we learned?'. E Chany , B H Reich . *Journal of Information Technology* 2007. 22 p. .
- [Campbell et al. ()] 'Strategic Alignment: A practitioner's perspective'. B Campbell , R Kay , D Et Avison . *Journal of Enterprise Information Management* 2005. 18 p. .
- [Henderson and Et Venkatraman ()] 'Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations'. J Henderson , N Et Venkatraman . *IBM Systems Journal* 1993. 32 (1) p. .
- [Chan and Huff ()] 'Strategic information systems alignment'. Y Chan , S Huff . *Business Quarterly* 1993. (1) p. 58.
- [Venkatraman ()] 'Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionally and Measurement'. N Venkatraman . *Management Science* 1989a. 35 (8) p. .

## 11 DISCUSSION DES RÉSULTATS

---

- [Davis ()] 'Strategies for Information Requirements Determination'. G B Davis . *IBM System Journal* 1982. 21 (1) p. .
- [Sabherwal and Et Kirs ()] 'The Alignment Between Organizational Critical Success Factors and Information Technology Capability in Academic Institutions'. R Sabherwal , P Et Kirs . *Decision Sciences* 1994. 25 (2) p. .
- [Bergeron and Et Raymond ()] 'The contribution on IT to the bottom line: a contingency perspective of strategic dimensions'. F Bergeron , L Et Raymond . *Proceedings of the 16th International Conference on Information Systems*, (the 16th International Conference on Information SystemsAmsterdam) 1995. p. .
- [Hong and Kim ()] 'the critical success factors for ERP implementation: an organizational fit perspective'. K-K. Et Hong , Y-G Kim . *Information & Management* 2002. 40 p. .
- [Kearns and Lederer ()] 'The Effect of Strategic Alignment on the use of IS-Based Resources for Competitive Advantage'. G S Kearns , A L Lederer . *Journal of Strategic Information Systems* 2000. 9 (4) p. .
- [Burns ()] *The Management of Innovation*, Stalker Burns . 1961. Tavistock Institute.
- [Palmer and Et Markus ()] 'The performance impacts of quick response and strategic alignment in specialty retailing'. J W Palmer , M L Et Markus . *Information Systems Research* 2000. 11 (3) p. .
- [Olson et al. ()] 'The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behaviour'. E M Olson , F S Stanley , G M Et Hult . *Journal of Marketing* 2005. 69 (7) p. .
- [Miller et al. ()] 'Understanding Technology-Structure relationships: theory development and meta-analytic theory testing'. C C Miller , W H Glick , Y D Wang , G P Huber . *Academy of Management Journal* 1991. 34 (2) p. .
- [Rival ()] 'Une exploration des mécanismes formateurs de la performance de l'entreprise liée à Internet'. Y Rival . *Conférence AIMS*, (Germany) 2008.
- [Bleistein et al. ()] 'Validating Strategic Alignment of Organizational IT Requirements Using Goal Modeling and Problem Diagrams'. S J Bleistein , K Cox , J Et Verner . *Journal of Systems and Software* 2006. 79 (3) p. .
- [Venkatraman ()] N Venkatraman . *The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence*, 1989b. 14 p. .
- [Chan ()] 'why haven't we mastered alignment? The importance of the informal organization structure'. Y Chan . *MIS Quarterly* 2002. (2) p. 1.
- [Brown et al. ()] '« Alignment of the IS Functions With the Enterprise: Toward a Model of 18'. C V Brown , S L Et Magill , C V Brown , V Et Sambamurthy . *Pinnaflex Educational Resources* 1994. 1999. (Repositioning the IT Organization to Enable Business Transformation)
- [Markus and Benjamin ()] '« Change agency The next IS frontier'. M L Markus , R I Benjamin . *MIS Quarterly* 1996. 20 (4) p. .
- [Kéfi and Et Kalika ()] « *Choix stratégique de l'entreprise étendue et déploiement technologique : alignement et performance*, H Kéfi , M Et Kalika . 2003. Grenoble. (8ème colloque de l'AIM)
- [Kéfi and Et Kalika ()] « *Choix stratégique de l'entreprise étendue et déploiement technologique : alignement et performance*, H Kéfi , M Et Kalika . 2003. Grenoble. (8ème colloque de l'AIM)
- [Croteau et al. ()] '« Comportement stratégique, choix et gestion des systemes d'information : contribution a la performance'. A M Croteau , F Bergeron , L Et Raymond . *Systèmes d'Information et Management*, 2001. p. 4.
- [Yu Yuan et al. ()] '« Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance'. Hung R Yu Yuan , B Yang , B Ya-Hui Lien , G Mclean , Y M Et Kuo . *Journal of World Business* 2010. 45 p. .
- [Raymond et al. ()] « *La performance des TI expliquée par leur rôle stratégique, leur gestion et leur utilisation*, L Raymond , A M Croteau , F Bergeron . 2010. La Rochelle (France. (Le 15ème colloque de l'AIM)
- [Leifer ()] '« Matching Computer-based Information Systems with Organizational Structures'. P Leifer . *MIS Quarterly* 1988. 12 (1) p. .
- [Bergeron et al. ()] '« The contribution of IT to the performance of SMEs: Alignment of critical dimensions'. F Bergeron , L Raymond , M Gladu , C Leclerc . *Proceeding of the 6th European Conference on Information Systems*, (eeding of the 6th European Conference on Information SystemsAix-en Provence) 1998. p. .
- [Markus and Tanis (ed.) ()] « *The Entreprise System Experience\_from adoption to succes* », in *Framing the domains of IT management*, L M Markus , C Tanis . R.W.Zmud Editor, Pinnaflex, Cincinnati (ed.) 2000. p. .
- [Mc Farlan et al. ()] '« The Information Archipelago-Plotting a Course'. F W Mc Farlan , J L Mc Kenney , P Pyburn . *Harvard Business Review* 1983. 61 (1) p. .
- [Ivarij ()] '« The organizational fit of Information Systems'. Ivarij . *Journal of Information Systems* 1992. 2 p. .
- [Turner ()] «*Organizational Performance, Size and the Use of Data Processing Resources*, J Turner . 1985. Center for Research in Information Systems, New York University (Working Paper)