

1 Alignement Des Technologies De L'information : Déterminant 2 De La Performance (cas Des Entreprises Tunisiennes)

3 Dr. Chedia karoui¹

4 ¹ FSEG Tunis

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

6

7 **Abstract**

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

19

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

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

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

34 Alignement Des Technologies De L'information:

35 Déterminant De La Performance (cas Des Entreprises Tunisiennes)

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

1 INTRODUCTION

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

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

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

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

2 II.

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

72 Le concept d'alignement trouve ses origines dans la théorie de la contingence qui stipule que la performance
73 de l'entreprise est la résultante de la congruence entre un ou plusieurs facteurs. Dans ce sens, ??iles et Snow
74 (1984, p11) Venkatraman (1993) ont défini l'alignement comme étant l'ensemble de relation, à double sens, entre
75 les quatre dimensions de l'alignement: la stratégie de l'entreprise, la stratégie SI, la structure organisationnelle
76 et la structure du SI. Ainsi la performance de l'entreprise est la résultante de la congruence de ces composantes.
77 Certes, l'impact de l'alignement stratégique sur la performance constitue une préoccupation qui a suscité et qui
78 suscite encore l'intérêt de plusieurs chercheurs depuis déjà plusieurs années ??Venkatraman (1989) (Reich et
79 Benbasat, 2000). Elle reflète également un point de vue d'alignement des TI et de la stratégie de l'entreprise
80 dans lequel les TI défient les activités actuelles économiques.

3 III.

4 DEFIS POUR ATTEINDRE L'ALIGNEMENT

81 Dans cette section, nous avons voulu mettre en relief les défis à surmonter pour atteindre l'alignement. Ces défis
82 se rapportent à la connaissance, au niveau de contrôle, et au changement organisationnel ??Chan et Reich, 2007).
83 a) Defis D'alignement Lies A La Connaissance Les défis liés à la connaissance se rapportent au problème central
84 que les managers en TI ne sont pas impliqués dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise, et que les chefs
85 organisationnels ne sont pas toujours bien informés au sujet des TI. Aussi, les gestionnaires ne sont pas toujours
86 bien informés de la stratégie à adopter et des industries pilotes des TI.

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

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

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

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

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

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

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

125 5 CADRE CONCEPTUEL a) Comprendre La Relation Entre 126 Les Ti Et La

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

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

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

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

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

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

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

164 L'alignement des TI résulte donc également de la cohérence conjointe entre les choix stratégiques (alignement
165 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

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

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

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

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

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

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

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

216 Un autre axe de recherche considère plutôt l'alignement comme un but à atteindre, et s'est focalisé à chercher
217 la façon avec laquelle la fonction TI doit être organisée afin de l'aligner avec la structure de l'organisation (Leifer,
218 1988 ;Allen et Boynton, 1991 ;Fiedler, Grover, et Teng, 1996). D'autres chercheurs considèrent l'alignement
219 comme un ajustement commun émergent de la structure de l'organisation et des capacités des TI (Henderson
220 et Venkatraman, 1993 ;Croteau, 2004). Cependant, ont examiné les résultats de la performance de l'alignement
221 entre la structure de l'organisation et la structure des TI en adoptant une perspective de co-variation ; ils ont
222 constaté qu'un meilleur alignement de l'organisation et des TI par le développement simultané des infrastructures,
223 permet à l'entreprise une croissance plus élevée et une rentabilité accrue.

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

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

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

230 **6 d) Alignement Technologique Des Ti Et Performance**

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

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

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

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

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

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

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

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

260 Ainsi notre cadre conceptuel se présente comme suit (Figure1) : Les variables retenues dans notre modèle sont
261 mesurées par des items issus des recherches antérieures en particulier celles de Venkatraman (1989) et Rival
262 (2008) et adaptés à notre problématique, ou par des items créés pour les besoins de notre recherches. Ces items
263 sont recueillis sur des échelles de Likert en 5 points (allant de « pas d'accord » jusqu'à « tout à fait d'accord »).

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

267 **7 c) Analyse Des Donnees Du Modele**

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

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

273 Pour notre premier construit « alignement stratégique » nous avons obtenu trois facteurs. Le premier est l'«
274 Implication de la direction générale dans l'élaboration de la stratégie TIC » (IMP_DIR), le deuxième consiste
275 à l' « Implication de la direction des TIC dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise » (IMP_TIC) et
276 finalement, le dernier facteur correspond à la« Valeur accordée aux TIC» (VAL_TIC).

277 Les deux facteurs suivants obtenus permettent de mesurer notre deuxième construit «alignement structurel
278 des TI ». Ils correspondent au niveau d'évolution organisationnelle liée au développement des TIC (EVO_ORG)
279 et au degré d'intégration des TIC (DEG_INT).

280 Quant au construit « alignement technologique », deux facteurs ont été retenus qui sont le « degré de
281 complémentarité des investissements liés aux TIC »(COMP_INVTIC) et « le niveau d'évolution technologique
282 » (EVO_TECH) .

283 Les deux derniers facteurs obtenus permettent de mesurer le construit « performance de l'entreprise» en termes
284 de croissance (PERF_CROIS) et de rentabilité (PERF_RENT).

285 8 d) Estimation Du Modèle

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

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

294 9 DESIGN DE LA RECHERCHE

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

302 Afin de répondre à notre problématique de recherche, nous avons choisi de tester notre modèle conceptuel,
303 en nous inscrivant dans une approche quantitative. Nous avons opté à l'enquête par Les coefficients GFI
304 et AGFI sont supérieurs à la norme des recherches exploratoires mentionnées (>0.9). Le $GFI=0. ??50$ Les
305 estimations des coefficients de régression et les pourcentages de variance expliquée R^2 nous permettent de vérifier
306 les autres hypothèses expliquant les différents liens qui peuvent exister entre les composantes de l'alignement et
307 la performance de l'entreprise.

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

314 10 VI.

315 11 DISCUSSION DES RÉSULTATS

316 Concernant notre question principale de recherche, qui consiste à déterminer l'impact de l'alignement des TI
317 sur la performance des entreprises, nos résultats rejoignent ceux des travaux antérieurs en TI qui ont mis en
318 évidence le lien étroit entre l'alignement des TI et la performance [Chan et Huff, 1993 ;Brown et Magill, 1994
319 Les analyses statistiques ont montré le rôle déterminant des facteurs stratégiques, qui sont l'implication de la
320 direction générale, le rôle de la direction informatique et la valeur accordée aux TI, dans l'amélioration de la
321 performance. Certes, l'impact de l'alignement stratégique des TI sur la performance de l'entreprise a été prouvé
322 dans de nombreuses recherches en SI tels que ??ergeron et En effet, Levy(2000) avertit que les TI, même les TI
323 alignées, ne sont pas stratégiques. Pour qu'elles le soient, elles doivent être précieuses, uniques, et difficiles à imiter
324 par les concurrents. En partant de ce constat, la présente recherche détermine les facteurs clés pouvant aider les
325 managers qui envisagent de faire un investissement en TI. Dans ce sens, Kearns et Lederer (2000) précisent que
326 bien que l'alignement efficace des TI avec la stratégie de l'entreprise peut fournir l'avantage compétitif, l'inverse
327 -aligner la stratégie de l'entreprise avec la stratégie TI -peut entraîner des pertes potentielles. Pour cette raison,
328 les chercheurs et les praticiens doivent être prudents au sujet des TI. Q1 : Le pilotage des TIC inclut l'ensemble
329 des responsables des services de l'entreprise. Q2 : La direction prend en compte habituellement dans ses décisions
330 les TIC déjà développées dans l'entreprise Q3 : La direction intègre régulièrement dans ses choix les besoins en
331 TIC ** « Implication de la direction des TI » : ^{1 2 3 4}

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

²MarchAlignment Des Technologies De L'information : Déterminant De La Performance (cas Des Entreprises Tunisiennes)

³MarchSTROBE (Strategic Orientation of Business Enterprises) Alignment Des Technologies De L'information : Déterminant De La Performance (cas Des Entreprises Tunisiennes)

⁴Alignment 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'environnement organisationnel et l'évolution rapide des TI.

L'environnement organisationnel et l'évolution rapide des TI.

le changement de l'environnement organisationnel et l'évolution rapide des TI.

IV.

Figure 3:

Figure 4:

11 DISCUSSION DES RÉSULTATS

				e10
e3	IMPDIR	,38 ,35,62 ,59	,32	
e2	IMPTIC		,59	
e1	VALTIC			ALGTSTR
e5	EVOL OR 31	,56	,67	
e4	DEGINT	,80	ALGTSTRUCT	
e7	EVOTIC	,52 ,74	e11 ,38	Figure 3 : AFC appli
			,72	ALGTTECH

COMPINVATIC Après avoir testé le modèle à l'aide des e6 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 des paramètres soient fiables. 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 R2 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 ,65
,55
,6'

Par conséquent, notre travail a contribué d'une part, à combler le manque de recherches enregistré à ce ALGTSTRUCT 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 technologiques. stratégiques, structurelles e6 ,54 COMPINVTIC e7 ,72 EVOTIC ,85 ,73

Figure 6:

11 DISCUSSION DES RÉSULTATS

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

333 [Juin] , Lausanne Juin , Suisse .

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

365 [Fiedler et al. ()] ‘An empirically derived taxonomy of information technology structure and its relationship to
366 organization structure’ K Fiedler , V Grover , J T C Et Teng . *Journal of Management Information System*
367 1996. 13 (1) p. .

368 [Croteau and Et Bergeron ()] ‘An Information Technology Trilogy: Business strategy, technological deployment
369 and organizational performance’ A Croteau , F Et Bergeron . *Journal of Strategic Information Systems* 2001.
370 10 (2) p. .

371 [Levy ()] *Applications and Limitations of Complexity Theory in Organization Theory and Strategy*, D L Levy .
372 2000. New York: Handbook of Strategic Management.

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

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

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

379 [Chan et al. ()] ‘Business strategic orientation, information systems strategic orientation, and strategic align-
380 ment’ Y E Chan , S L Huff , D W Barclay , D G Copeland . *Information Systems Research* 1997. 8 (2) p.
381 .

382 [Chan et al. ()] ‘Business strategic orientation, information systems strategic orientation, and strategic align-
383 ment’ Y E Chan , S L Huff , D W Barclay , D G Copeland . *Information Systems Research* 1997. 8 (2) p.
384 .

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

11 DISCUSSION DES RÉSULTATS

387 [Brynjolfsson and Hitt ()] 'Computing productivity: firm-level evidence'. E Brynjolfsson , L Hitt . *Review of*
388 *Economic and Statistics* 2003. 85 (4) p. .

389 [Lederer and Mendelow ()] 'Coordination of Information Systems Plans with Business Plans'. A L Lederer , A L
390 Mendelow . *Journal of Management Information Systems* 1989. 6 (2) p. .

391 [Papp ()] *Determinants of Strategically Aligned Organizations: A Multi industry, Multiperspective Analysis*, R
392 Papp
393 Dissertation . 1995. Hoboken, New Jersey. Stevens Institute of Technology

394 [Papp ()] *Determinants of Strategically Aligned Organizations: A Multi industry, Multiperspective Analysis*, R
395 Papp
396 Dissertation . 1995. Hoboken, New Jersey. Stevens Institute of Technology

397 [Hirschheim ()] 'Detours in the path toward strategic information systems alignment'. R Hirschheim . *California*
398 *Management Review* 2001. 44 (1) p. .

399 [Choe ()] 'Do Foreign Direct Investment and Gross Domestic Investment Promote Economic Growth?'. J I Choe
400 . *Review of Development Economics* 2003. 7 p. .

401 [Jenkin and Chan ()] *Exploring the IS Project Alignment Construct*, T A Jenkin , Y E Chan . 2006. (Queen's
402 School of Business working paper)

403 [Lefebvre et al. ()] *Exploring the strategy technology connection in small manufacturing firms*, L A Lefebvre , A
404 Langley , J Harvey , E Et Lefebvre . 1992. Production and Operations Management. 1 p. .

405 [Wan and Tai ()] 'Factors Affecting Information Systems Planning Effectiveness: Organizational contexts and
406 planning systems dimensions'. E T G Wan , J C F Tai . *Information Management* 2003. 40 (4) p. .

407 [Reich and Benbasat ()] 'Factors that influence the social dimension of alignment between business and IT
408 objectives'. B H Reich , I Benbasat . *MIS Quarterly* 2000. 24 (1) p. .

409 [Bergeron et al. ()] 'Fit in Strategic Information Technology Management Research: An Empirical Comparison
410 of Perspectives'. F Bergeron , L Raymond , S Et Rivard . *Omega* 2001. 29 (2) p. .

411 [Berndt et al. ()] 'Hightech Capital Formation and Economic Performance in U.S. Manufacturing Industries: An
412 Exploratory Analysis'. A Berndt , R Ernst , C J Morrison . *Journal of Econometrics* 1995. 65 p. .

413 [Porter and Et Millar ()] 'How information gives you competitive advantage'. E Porter , V Et Millar . *Harvard*
414 *Business Review* 1985. 63 (4) p. .

415 [Bergeron et al. ()] 'Identification of strategic information systems opportunities: applying and comparing two
416 methodologies'. F Bergeron , C Buteau , L Et Raymond . *MIS Quarterly* 1991. 15 (1) p. .

417 [Broadbent and Et Weill ()] 'Improving Business and Information Strategy Alignment: Learning from the
418 banking industry'. M Broadbent , P Et Weill . *IBM Systems Journal* 1993. 32 (1) p. .

419 [Delone and Et Mclean ()] 'Information system success: The quest for the dependent variable'. W H Delone , E
420 R Et Mclean . *Information Systems Research* 1992. 3 (1) p. .

421 [Irani ()] 'Information Systems Evaluation: Navigating through the problem domain'. Z Irani . *Information*
422 *Management* 2002. 40 (1) p. .

423 [Rackoff et al. ()] 'Information Systems for competitive advantage: implementation of a planning process'. N
424 Rackoff , C Wiseman , W A Et Ulrich . *MIS Quarterly* 1985. 9 (4) p. .

425 [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)

426 [Richard ()] 'Information technology and firm performance: Linking with environmental, strategic and managerial contexts'. L Richard , Y . *Information and Management* 1999. 35 p. .

427 [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. .

428 [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. .

429 [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. .

430 [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. .

431 [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. .

441 [Cragg et al. ()] 'IT alignment and firm performance in small manufacturing firms'. P Cragg , M King , H Et
442 Hussin . *Journal of Strategic Information Systems* 2002. 11 p. .

443 [Jouirou and Kalika ()] N Jouirou , M Kalika . *Strategic alignment: a performance tool (an empirical study of*
444 *SMEs) », Conference AMCIS*, (New York) 2004.

445 [Croteau ()] *L'alignement stratégique des TI : un levier d'agilité et de performance organisationnelles*, A-M
446 Croteau . 2004. (Présentation au centre d'études en transformation des organisations Paris)

447 [Bergeron et al. ()] *L'alignement stratégique des TI et la performance des PME*, F Bergeron , L Raymond , S Et
448 Rivard . 2004. Normandie, Vallée de la Seine. (13ème Conférence de l'AIMS)

449 [Vitale et al. ()] 'Linking information technology and corporate strategy: An organizational view'. M R Vitale ,
450 B Ives , C M Et Beath . *Proceedings of the Seventh International Conference on Information Systems*, (the
451 Seventh International Conference on Information SystemsSan Diego, USA) 1986. p. .

452 [Tavakolian ()] 'Linking the Information Technology Structure with Organizational Competitive Strategy: A
453 survey'. H Tavakolian . *MIS Quarterly* 1989. 13 (3) p. .

454 [Bergeron and Et Raymond ()] 'Managing EDI for corporate advantage: a longitudinal study'. F Bergeron , L
455 Et Raymond . *Information and Management* 1997. 31 p. .

456 [Raymond et al. ()] 'Matching IT and organization structure: An empirical study with implications for per-
457 formance'. L Raymond , G Paré , F Et Bergeron . *European Journal of Information Systems* 1995. 10 (4)
458 .

459 [Reich and Benbasat ()] 'Measuring the linkage between business an information technology objectives'. B H
460 Reich , I Benbasat . *MIS Quarterly* 1996. 20 (1) p. .

461 [Miles and Snow ()] R E Miles , C C Snow . *Organizational strategy, structure and process*, (New York) 1978.
462 McGraw-Hill.

463 [Delery and Et Doty ()] 'Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic,
464 contingency, and configurationally performance predictors'. J Delery , D H Et Doty . *Academy of Management*
465 *Journal* 1996. 39 (4) p. .

466 [Monnoyer-Longé and Et Quach ()] M-C Monnoyer-Longé , T-K-O Et Quach . *Une perspective de recherche sur*
467 *l'Alignement Stratégique », 12ème Conférence de l'AIM*, 2007. p. .

468 [Kaarst-Brown and Et Robey ()] 'More on Myth, Magic and Metaphor: Cultural insights into the management
469 of information technology in organizations'. M Kaarst-Brown , D Et Robey . *Information Technology & People*
470 1999. 12 (2) p. .

471 [Ein-Dor and Et Segev ()] 'Organizational computing and MIS structure: some empirical evidence'. P Ein-Dor ,
472 E Et Segev . *MIS Quarterly* 1982. 6 (3) p. .

473 [Currie ()] 'Organizational structure and the use of IT: Preliminary findings of a survey in the private and public
474 sector'. W L Currie . *International Journal of Information Management* 1996. 16 (1) p. .

475 [Miles and Snow ()] 'Organizations: New Concepts for new Forms'. R E Miles , C C Snow . *California*
476 *Management Review* 1984. 28 p. .

477 [Floyd and Et Woolridge ()] 'Path Analysis of the Relationship between Competitive Strategy, Information
478 Technology, and Financial Performance'. S W Floyd , B Et Woolridge . *Journal of Management Information*
479 *Systems* 1990. 7 (1) p. .

480 [Maes et al. ()] *Redefining Business-IT Alignment through A Unified Framework*, R Maes , D Rijsenbrij , O
481 Truijens , H Et Goedvolk . 2000. Universities van Amsterdam/Cap gemini White Paper

482 [Schoonhoven ()] C B Schoonhoven . *Problems With Contingency Theory: Testing Assumptions Hidden Within*
483 *the Language of Contingency 'Theory*, 1981.

484 [Baets ()] 'Some Empirical Evidence on IS Strategy'. W J Baets . *Information & Management* 1996. 30 (4) p. .
485 (Alignment in banking)

486 [Chany and Reich ()] 'State of the Art, IT alignment: what have we learned?'. E Chany , B H Reich . *Journal*
487 *of Information Technology* 2007. 22 p. .

488 [Campbell et al. ()] 'Strategic Alignment: A practitioner's perspective'. B Campbell , R Kay , D Et Avison .
489 *Journal of Enterprise Information Management* 2005. 18 p. .

490 [Henderson and Et Venkatraman ()] 'Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming
491 organizations'. J Henderson , N Et Venkatraman . *IBM Systems Journal* 1993. 32 (1) p. .

492 [Chan and Huff ()] 'Strategic information systems alignment'. Y Chan , S Huff . *Business Quarterly* 1993. (1) p.
493 58.

494 [Venkatraman ()] 'Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionally and Measure-
495 ment'. N Venkatraman . *Management Science* 1989a. 35 (8) p. .

11 DISCUSSION DES RÉSULTATS

496 [Davis ()] 'Strategies for Information Requirements Determination'. G B Davis . *IBM System Journal* 1982. 21
497 (1) p. .

498 [Sabherwal and Et Kirs ()] 'The Alignment Between Organizational Critical Success Factors and Information
499 Technology Capability in Academic Institutions'. R Sabherwal , P Et Kirs . *Decision Sciences* 1994. 25 (2) p.
500 .

501 [Bergeron and Et Raymond ()] 'The contribution on IT to the bottom line: a contingency perspective of strategic
502 dimensions'. F Bergeron , L Et Raymond . *Proceedings of the 16th International Conference on Information
503 Systems*, (the 16th International Conference on Information SystemsAmsterdam) 1995. p. .

504 [Hong and Kim ()] 'the critical success factors for ERP implementation: an organizational fit perspective'. K-K.
505 Et Hong , Y-G Kim . *Information & Management* 2002. 40 p. .

506 [Kearns and Lederer ()] 'The Effect of Strategic Alignment on the use of IS-Based Resources for Competitive
507 Advantage'. G S Kearns , A L Lederer . *Journal of Strategic Information Systems* 2000. 9 (4) p. .

508 [Burns ()] *The Management of Innovation*, Stalker Burns . 1961. Tavistock Institute.

509 [Palmer and Et Markus ()] 'The performance impacts of quick response and strategic alignment in specialty
510 retailing'. J W Palmer , M L Et Markus . *Information Systems Research* 2000. 11 (3) p. .

511 [Olson et al. ()] 'The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization
512 Structure, and Strategic Behaviour'. E M Olson , F S Stanley , G M Et Hult . *Journal of Marketing* 2005. 69
513 (7) p. .

514 [Miller et al. ()] 'Understanding Technology-Structure relationships: theory development and meta-analytic
515 theory testing'. C C Miller , W H Glick , Y D Wang , G P Huber . *Academy of Management Journal*
516 1991. 34 (2) p. .

517 [Rival ()] 'Une exploration des mécanismes formateurs de la performance de l'entreprise liée à Internet'. Y Rival
518 . *Conférence AIMS*, (Germany) 2008.

519 [Bleistein et al. ()] 'Validating Strategic Alignment of Organizational IT Requirements Using Goal Modeling and
520 Problem Diagrams'. S J Bleistein , K Cox , J Et Verner . *Journal of Systems and Software* 2006. 79 (3) p. .

521 [Venkatraman ()] N Venkatraman . *The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical
522 Correspondence*, 1989b. 14 p. .

523 [Chan ()] 'why haven't we mastered alignment? The importance of the informal organization structure'. Y Chan
524 . *MIS Quarterly* 2002. (2) p. 1.

525 [Brown et al. ()] « Alignment of the IS Functions With the Enterprise: Toward a Model of 18'. C V Brown , S
526 L Et Magill , C V Brown , V Et Sambamurthy . *Pinnaflex Educational Resources* 1994. 1999. (Repositioning
527 the IT Organization to Enable Business Transformation)

528 [Markus and Benjamin ()] « Change agency The next IS frontier'. M L Markus , R I Benjamin . *MIS Quarterly*
529 1996. 20 (4) p. .

530 [Kéfi and Et Kalika ()] « *Choix stratégique de l'entreprise étendue et déploiement technologique : alignement et
531 performance*, H Kéfi , M Et Kalika . 2003. Grenoble. (8ème colloque de l'AIM)

532 [Kéfi and Et Kalika ()] « *Choix stratégique de l'entreprise étendue et déploiement technologique : alignement et
533 performance*, H Kéfi , M Et Kalika . 2003. Grenoble. (8ème colloque de l'AIM)

533 [Croteau et al. ()] « Comportement stratégique, choix et gestion des systemes d'information : contribution a la
535 performance'. A M Croteau , F Bergeron , L Et Raymond . *Systèmes d'Information et Management*, 2001. p.
536 4.

537 [Yu Yuan et al. ()] « Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on
538 performance'. Hung R Yu Yuan , B Yang , B Ya-Hui Lien , G Mclean , Y M Et Kuo . *Journal of World
539 Business* 2010. 45 p. .

540 [Raymond et al. ()] « *La performance des TI expliquée par leur rôle stratégique, leur gestion et leur utilisation*,
541 L Raymond , A M Croteau , F Bergeron . 2010. La Rochelle (France. (Le 15ème colloque de l'AIM)

542 [Leifer ()] « Matching Computer-based Information Systems with Organizational Structures'. P Leifer . *MIS
543 Quarterly* 1988. 12 (1) p. .

544 [Bergeron et al. ()] « The contribution of IT to the performance of SMEs: Alignment of critical dimensions'. F
545 Bergeron , L Raymond , M Gladu , C Leclerc . *Proceeding of the 6th European Conference on Information
546 Systems*, (eeding of the 6th European Conference on Information SystemsAix-en Provence) 1998. p. .

547 [Markus and Tanis (ed.) ()] « *The Entreprise System Experience_from adoption to succes* », in *Framing the
548 domains of IT management*, L M Markus , C Tanis . R.W.Zmud Editor, Pinnaflex, Cincinatti (ed.) 2000. p. .

549 [Mc Farlan et al. ()] « The Information Archipelago-Plotting a Course'. F W Mc Farlan , J L Mc Kenney , P
550 Pyburn . *Harvard Business Review* 1983. 61 (1) p. .

551 [Ivarij ()] « The organizational fit of Information Systems'. Ivarij . *Journal of Information Systems* 1992. 2 p. .

552 [Turner ()] « *Organizational Performance, Size and the Use of Data Processing Resources*, J Turner . 1985. Center
553 for Research in Information Systems, New York University (Working Paper)