

r Résumé

Ce travail propose d'étudier le rôle du concept de l'alignement stratégique entre la stratégie TIC et la stratégie d'entreprise en tant que déterminant de la performance organisationnelle. Cette relation est appréhendée dans un échantillon de 505 entreprises françaises qui favorisent l'externalisation et le partenariat comme modes de déploiement stratégique.

Les résultats obtenus nous permettent d'affirmer que les entreprises étendues qui optent pour les choix stratégiques de l'externalisation et/ou du partenariat atteignent de hauts niveaux de performance lorsqu'elles répondent à un profil de déploiement comprenant de manière concomitante : (1) un style de gouvernance technologique où les TIC sont considérées comme un enjeu stratégique et comme jouant un rôle important dans la construction d'avantages compétitifs ; (2) une infrastructure TIC permettant de fournir le support au déploiement des activités inter organisationnelles ; et (3) des processus de coordination intra et inter organisationnels reposant sur le partage de l'information entre l'entreprise et ses partenaires.

Mots clefs :

Stratégie d'entreprise, stratégie TIC, alignement stratégique, performance organisationnelle, entreprise étendue, modélisation par les équations structurelles.

r Abstract

The aim of this empirical study conducted in 505 firms is to discuss the strategic alignment framework within the context of agile organizations that use outsourcing, partnering an strategic alliances as support of business strategy.

We used Structural Equation Modelling for data analysis and concluded that the harmony between business strategy and IT strategy is a strong determinant of organizational performance within these firms.

Key-words:

Business strategy, IT strategy, strategic alignment, Structural Equation Modelling.

Choix stratégiques de l'entreprise étendue et déploiement technologique : alignement et performance

Hajer KEFI

Maitre de Conférences

Université d'Amiens IUP MIAGE,
CREPA, Dauphine

33, rue Saint Leu 80039 Amiens cedex 1
33 3 22 82 88 06

hajer.kefi@u-picardie.fr

Michel KALIKA

Professeur

Université de Paris Dauphine
CREPA

Place du Maréchal de Lattre de Tassigny
75775 Paris cedex 16

33 1 44 05 49 35

michel.kalika@dauphine.fr

Introduction

L'entreprise étendue est désormais une réalité. C'est celle qui s'étend au-delà des frontières organisationnelles " physiques " grâce à la numérisation de ses processus managériaux et de ses processus de coordination intra et inter-organisationnels. " Ce franchissement de frontières de l'organisation a entraîné un basculement de l'approche du traitement des investissements en TIC " (Reix, 2002, p333). L'entreprise étendue se caractérise par une externalisation d'activités et par le développement de partenariats. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) fournissent le support de ces processus et participent à ce titre à la construction d'avantages compétitifs durables pour l'entreprise. La tendance au partenariat et à l'externalisation constitue une tendance lourde de l'évolution stratégique des entreprises. Les stratégies d'externalisation consistent pour l'entreprise à se procurer auprès de fournisseurs des services ou produits qui étaient auparavant assurés en interne. Les stratégies de partenariats conduisent les entreprises à s'associer avec d'autres entreprises dans une logique de complémentarité de ressources.

Depuis plus d'une décennie, l'engouement pour les TIC connaît des vicissitudes avec les déconvenues boursières de la net économie. En revanche, le rôle stratégique qui leur est attribué en tant que sources d'avantages compétitifs n'a cessé de se confirmer. Venkatraman (1995) explique l'apparition de ce rôle stratégique comme le résultat d'une convergence de deux forces concurrentes : la pression technologique (la croissance des potentialités techniques à prix décroissant) ; la pression concurrentielle (les multiples efforts des entreprises pour rester compétitives et explorer des sources nouvelles d'avantages différentiels).

Depuis les travaux de Henderson et Venkatraman (1993), le maître-mot lorsque l'on cherche à évaluer cet impact des TIC sur la compétitivité des entreprises est l'adéquation ou " fit " ; c'est-à-dire le juste dosage permettant l'harmonisation entre les choix stratégiques de l'entreprise et les ressources technologiques qui contribuent à fournir le support de leur déploiement. Ces travaux ont ouvert la voie à une perspective de recherche dite de l'alignement stratégique qui s'inscrit clairement dans une logique contingente, au sens de Weill et Olson (1989), qui vise à établir le lien entre le " fit " ayant lieu entre un certain nombre de variables explicatives considérées simultanément et une ultime variable dépendante : la performance organisationnelle.

L'objectif de cette recherche est de formaliser ce concept de l'alignement en tant que déterminant de la performance et de l'opérationnaliser dans le contexte des entreprises qui optent pour les choix stratégiques du partenariat et de l'externalisation (Kalika, 2003). Nous procédons d'abord à une revue de la littérature pour ensuite présenter le modèle de recherche, la méthodologie, la collecte et l'analyse des données et enfin l'interprétation et

la discussion des résultats.

1. Revue de la littérature

Dans leur article de 1993, Henderson et Venkatraman affirment que les difficultés à tirer profit des TIC (le paradoxe des TIC selon Brynjolfsson, 1993) sont essentiellement dues à un manque d'alignement de la stratégie TIC par rapport à la stratégie de l'entreprise. Par alignement, ils entendent précisément un ensemble de mises en relation, toutes à double sens, entre quatre concepts : la stratégie de l'entreprise, la stratégie des TIC, les processus d'organisation et de management et l'infrastructure TIC. C'est le modèle de l'alignement stratégique dont la mise en application se situe principalement à deux niveaux : (1) un niveau externe ou " fit stratégique " qui consiste à assurer l'harmonisation entre les choix des activités stratégiques de l'entreprise et les choix en matière de déploiement technologique ; et (2) un niveau interne ou " intégration fonctionnelle " qui concerne l'harmonisation entre les processus organisationnels et l'infrastructure TIC (Henderson et Venkatraman, 1993 ; Venkatraman, 1995).

Plus spécifiquement, plusieurs schémas causaux sont dérivés de ce modèle de manière à assurer le meilleur niveau d'adéquation en fonction des ressources que maîtrise l'entreprise. Il s'agit d'identifier parmi les quatre compartiments du modèle :

- lequel est le domaine d'ancrage, que l'entreprise maîtrise et contrôle le mieux et qui serait le moteur du changement;
- lequel est le domaine pivot (domaine problématique) où l'entreprise recherche des solutions ;
- et enfin, le domaine d'impact, celui où les principaux changements inhérents à la mise en action de ces solutions ont effectivement lieu (Luftman, Lewis et Oldach, 1993 ; Luftman, 1996).

Il en résulte quatre perspectives d'alignement : (1) Exécution de la stratégie ; (2) Transformation technologique ; (3) Potentiel concurrentiel des TIC ; et (4) Service technologique (voir tableau 1).

| <i>Perpectives</i> | <i>Exécution de la stratégie</i> | <i>Transformation technologique</i> | <i>Potentiel concurrentiel des TIC</i> | <i>Service technologique</i> |
|--------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|--|----------------------------------|
| Domaines | | | | |
| Domaine d'ancrage | Stratégie d'entreprise | Stratégie d'entreprise | Stratégie TIC | Stratégie TIC |
| Domaine pivot | Infrastructure organisationnelle | Stratégie TIC | Stratégie d'entreprise | Infrastructure TIC |
| Domaine d'impact | Infrastructure TIC | Infrastructure TIC | Infrastructure organisationnelle | Infrastructure organisationnelle |

Tableau 1 : les quatre perspectives de l'alignement stratégique

Ces quatre perspectives sont principalement descriptives du comportement stratégique des entreprises eu égard à leur utilisation des TIC. Les travaux concernant leur opérationnalisation sont assez peu nombreux et sont également à visée descriptive. En précisant le découpage systématique entre les domaines (ancrage, pivot et impact), et en prenant en considération leurs effets simultanés (ou effets de fusion), Papp, Luftman et Brier (1995) définissent douze perspectives d'alignement, qu'ils mobilisent dans une étude empirique multi sectorielle réalisée entre 1992 et 1994 auprès de 300 entreprises pour l'identification des facteurs moteurs et des facteurs inhibiteurs de l'alignement. Burn & Szeto (2000) dans une enquête conduite auprès de deux populations de managers de systèmes d'information et d'affaires concluent à une convergence dans la perception des composants de l'alignement stratégique.

Les travaux qui concernent la mesure effective de l'alignement et sa mise en relation avec la performance organisationnelle nécessitent un travail plus approfondi de définition et d'opérationnalisation des quatre variables clés du modèle. C'est le niveau d'alignement dit externe ou "fit stratégique" qui a requis le plus d'intérêt. D'abord, le concept de stratégie TIC ou déploiement technologique a retenu l'attention des chercheurs et des praticiens depuis le début des années 1980 (McFarlan, McKenney et Pyburn, 1983 ; Wiseman, 1987, 1987 ; Knight et Silk, 1990 ; Das, Zahra et Warkentin, 1991 ; Wards et Griffiths, 1997).

Par la suite, nombre de travaux se sont intéressés à la question de savoir quel déploiement technologique est adapté à quelle(s) activité(s) stratégique(s)?

Selon Das, Zahra et Warkentin (1991), le déploiement technologique comprend six dimensions ou composantes : (1) l'impact stratégique du département des TIC au sein de l'entreprise ; (2) le style de management des projets informatiques ; (3) l'architecture technologique (centralisée ou décentralisée) ; (4) la veille technologique ; (5) le développement des TIC interne ou externalisé ; (6) et l'évaluation des TIC.

Dans le modèle original de l'alignement stratégique de Henderson et Venkatraman (1993), le déploiement technologique s'effectue à deux niveaux : la stratégie TIC (domaines d'intérêt, gouvernance TIC, compétences) et l'infrastructure TIC (architecture TIC, processus, ressources en savoir-faire TIC).

Bergeron et Raymond (1995) se sont basés sur la typologie des activités stratégiques de Miles et Snow (1978), pour faire correspondre à chacun des quatre types d'activités stratégiques définis par ces derniers (la prospection, l'analyse, la défense et la réaction) le type de déploiement technologique adapté, appuyant ainsi les résultats de recherches antérieures (Tavakolian, 1989 ; Das et al. 1991).

La mise en relation entre déploiement technologique et

performance organisationnelle relève quant à elle de la problématique des impacts des TIC sur l'organisation. Comme l'ont stipulé Delone et McLean (1992), cette problématique requiert toujours autant d'intérêt théorique et empirique de la part des chercheurs. De nombreuses études aboutissent à des classifications où l'on reconnaît des niveaux croissants d'impacts résultant de l'utilisation des TIC. L'approche de Venkatraman (1995), par exemple, identifie sous forme de paliers les impacts engendrés par les TIC dans l'organisation. La reconfiguration comprend trois niveaux superposés d'impacts stratégiques des TIC:

1. Le niveau de reconception des processus de gestion (impacts internes pouvant avoir des conséquences externes sur la valeur ajoutée, la satisfaction des clients, etc.).
2. Le niveau de reconception du réseau de gestion (changements dans la production et l'utilisation partagée de l'information à l'intérieur des frontières organisationnelles et à l'extérieur de celles-ci entre les différents partenaires sur le marché. C'est à ce stade que se développe l'entreprise étendue).
3. Le niveau de redéfinition des objectifs de l'entreprise et de son portefeuille d'activités (changements opérés dans les orientations stratégiques, dans les couples produit/marché par exemple).

Plus concrètement, l'étude réalisée par Ward et Griffiths (1997) sur la base de l'observation de 150 projets TIC permet d'identifier quatre niveaux d'impacts :

1. ceux permettant un usage partagé de l'information entre l'entreprise et ses différents partenaires sur le marché : ses clients, fournisseurs et même ses concurrents. Cet usage partagé est susceptible de changer la nature de ces relations.
2. ceux qui fournissent une information cohérente partagée dans toute l'organisation et productrice de valeur ajoutée.
3. ceux qui permettent à l'organisation de développer, de fabriquer et de commercialiser des produits et services à forte intensité en information.
4. ceux qui fournissent aux sphères dirigeantes un support dans le processus de développement et de mise en place de la stratégie.

Sethi et King (1994) se proposent d'élaborer un index (une mesure multidimensionnelle) de l'impact des TIC sur la construction d'avantages compétitifs pour l'entreprise (Porter 1980, Porter et Millar, 1985). Cet index comprend les critères suivants : (1) la réduction des coûts ; (2) les nouvelles fonctionnalités offertes aux utilisateurs ; (2) le pouvoir de négociation attribué à l'entreprise par rapport à ses différents partenaires ; (3) la prévisibilité ou le pouvoir d'anticipation des dirigeants ; et (4) l'effet de synergie qui mesure l'intégration des TIC en tant que déterminant des compétences distinctives de l'entreprise.

En revanche, la mise en relation effective entre, d'une part, le concept d'alignement entre stratégie TIC et stratégie d'entreprise et, d'autre part, la performance organisationnelle, sont relativement peu nombreux. Citons à ce propos l'étude réalisée par Papp (1999) qui met en relation l'alignement stratégique et la performance financière de l'entreprise dans une enquête multi sectorielle réalisée auprès de 500 entreprises.

Croteau, Bergeron et Raymond (2000), réalisent une étude empirique auprès de 223 entreprises en vue de tester la relation entre le déploiement des TIC (au sens de Das et al. 1991), les activités stratégiques (typologie de Miles et Snow, 1978) et la performance organisationnelle (utilisant des critères subjectifs d'évaluation). Les résultats de cette étude stipulent que le déploiement technologique compatible avec les activités du type prospection ou analyse permet d'améliorer la performance de l'entreprise en terme de croissance des ventes et de rentabilité.

C'est dans cette perspective que notre recherche se situe. Il s'agit précisément de répondre à la question principale suivante : les organisations qui alignent leur stratégie d'entreprise avec leur stratégie TIC sont-elles plus performantes?

Cette question est traitée dans le contexte des entreprises étendues telles que définies ci-dessus. Ces entreprises optent de manière concomitante ou exclusive pour les choix stratégiques de l'**externalisation** de leurs activités et du **partenariat**. Ces deux choix sont reconnus comme caractéristiques des entreprises étendues. La mise en œuvre de ces stratégies suppose des systèmes d'informa-

tion adaptés. En effet, la gestion des relations entre l'entreprise et ses partenaires (fournisseurs, sous-traitants, distributeurs...etc.) nécessite un déploiement technologique conséquent permettant une gestion fluide et réactive des flux d'information indépendamment de l'éclatement des activités. La question qui est étudiée est donc de savoir si les entreprises qui développent simultanément une stratégie d'externalisation et/ou de partenariat et une stratégie de déploiement des TIC bénéficient de niveau de performance supérieur.

2. Méthodologie

2.1. Construction du modèle de recherche

A la base, nous partons de la perspective d'alignement externe (ou fit stratégique) du modèle de Henderson et Venkatraman (1993) pour considérer que l'alignement est un concept émergent de la covariation entre un type d'activités ou choix stratégiques (stratégie d'entreprise) et un déploiement technologique particulier (stratégie TIC).

Les variables explicatives ou indépendantes du modèle sont donc la variable stratégie d'entreprise, la variable stratégie TIC et la variable alignement stratégique qui mesure la corrélation des deux premières.

La variable expliquée ou variable dépendante est la performance organisationnelle.

Notre modèle de recherche est représenté dans la figure 1.

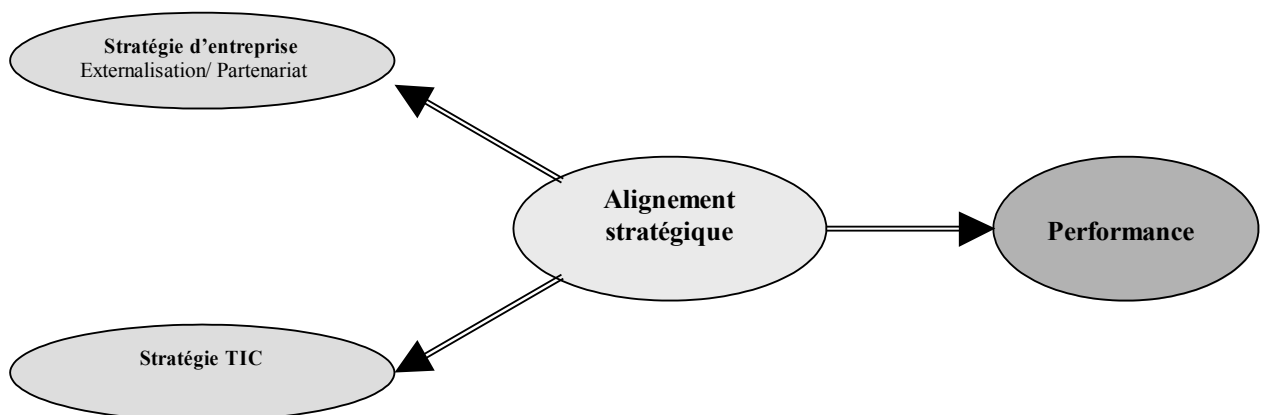


Figure 1 : le modèle de l'alignement stratégique de l'entreprise étendue

2.2 Collecte des données

Les données sont issues d'une enquête administrée par voie téléphonique par une société spécialisée (IPSOS) auprès d'un échantillon de 505 entreprises, en 2002. Les personnes interrogées sont les dirigeants de ces entreprises, PDG ou directeur général (30%), des responsables informatiques (57%). Sur le plan de la taille, 75% des entreprises comptent de 50 à 500 salariés, 13% de 501 à 5000 et 12% plus de 5000. L'échantillon est donc composé majoritairement de PME/PMI. Ces entreprises

sont d'origine française dans 61% des cas, d'origine européenne dans 28% des cas et américaine dans 11% des cas. Une part importante de ces entreprises possède plusieurs implantations en Europe (42%) et 22% d'entre elles ont une implantation mondiale.

Dans quels secteurs ces entreprises exercent-elles leur activité ? On note une dominante d'entreprises industrielles correspondant à la structure des entreprises fran-

çaises de plus de 50 salariés.

| | |
|--|------|
| Bâtiment, travaux publics | 3 % |
| Industrie | 46 % |
| Commerce, distribution | 9 % |
| Hôtellerie, restauration | 2 % |
| Transports | 3 % |
| Télécommunications, services informatiques | 6 % |
| Activités financières et immobilières | 4 % |
| Services aux entreprises | 10 % |
| Services aux particuliers | 17 % |

Tableau 2 : secteur d'activité des entreprises étudiées

Le questionnaire utilisé pour la collecte des données comprend 74 items dont plusieurs portent spécifiquement sur les aspects stratégiques liés à l'utilisation des TIC, sur la stratégie d'entreprise et enfin sur la performance organisationnelle.

Le construit stratégie d'entreprise étendue est opérationnalisé par deux variables :

1. Développement stratégique reposant sur le partenariat. L'item est formulé comme suit : " le développement stratégique de votre entreprise s'appuie sur des partenariats " (Q8A).
2. Développement stratégique reposant sur l'externalisation. L'item est formulé comme suit : " le développement de votre entreprise s'appuie sur l'externalisation d'activités " (Q8B).

Le construit stratégie TIC est défini par trois catégories de variables : la variable gouvernance TIC, la variable infrastructure TIC et la variable processus d'utilisation

| Critères de mesure de la performance | Items du questionnaire : " grâce aux TIC... |
|---|---|
| Productivité individuelle (Q13B) | ...la productivité individuelle s'est améliorée dans votre entreprise |
| Maîtrise des coûts (Q13C) | ...la maîtrise des coûts s'est améliorée |
| Innovation (Q13D) | ...la capacité d'innovation de l'entreprise s'est accrue |
| Réactivité (Q13E) | ...la capacité de réaction de votre entreprise s'est accrue |
| Réponse aux attentes du client (Q13F) | ...les attentes des clients sont mieux prises en compte |
| Collaboration avec les partenaires (Q13A) | ...vous êtes passés d'une relation de confrontation avec vos fournisseurs à une logique collaborative |

Tableau 3 : variables de mesure de la performance

L'ensemble des variables d'opérationnalisation des trois construits : stratégie d'entreprise, stratégie TIC et performance organisationnelle sont des variables d'intervalle mesurées par une échelle de Likert graduée de 1 " pas d'accord " à 5 " tout à fait d'accord ".

L'alignement stratégique représenté dans le modèle est un construit émergent qui mesure la co-variation entre les deux premières variables indépendantes : stratégie d'entreprise et stratégie TIC.

Un item spécifique à la mesure du degré d'alignement perçu entre stratégie d'entreprise et stratégie TIC a été également intégré dans le questionnaire. Les personnes interrogées devaient indiquer leur degré d'accord avec l'affirmation " les outils informatiques disponibles dans l'entreprise sont cohérents avec la stratégie déclarée de votre entreprise ". Parmi les responsables interrogés, 65% sont " plutôt ou tout à fait d'accord " avec cette affirmation, 24% se situent au centre de l'échelle, tandis

des TIC.

La variable gouvernance TIC est opérationnalisée par deux items :

1. Rôle stratégique perçu des TIC. La question est formulée comme suit : " votre direction générale considère les nouvelles technologies de l'information comme un enjeu stratégique " (Q9)
2. Capacité compétitive perçue des TIC, dont l'item est le suivant : " les technologies de l'information et de la communication constituent un avantage concurrentiel " (Q12)

En ce qui concerne la variable infrastructure TIC, nous utilisons l'item du questionnaire qui fait explicitement référence à la mise en place des outils permettant l'échange et le partage de l'information avec les partenaires. Cet item est formulé ainsi : " vous êtes engagés avec vos partenaires dans des coopérations qui s'appuient sur des outils de partage de l'information " (Q47).

La variable Processus est opérationnalisée par l'item qui explicite le rôle joué par les TIC dans la facilitation des processus de coordination transversaux intra et inter organisationnels. La question est ainsi formulée : " Dans les groupes projet, la communication directe entre les membres est facilitée grâce aux TIC " (Q29).

Le construit performance organisationnelle qui constitue la principale variable dépendante du modèle est opérationnalisé grâce à une batterie de critères subjectifs d'évaluation explicités dans le tableau 3 ci-dessous :

que 11% expriment leur désaccord (annexe 2, Q11).

Cet item ne sera pas utilisé dans le test du modèle. Nous l'exploiterons par la suite lors de la discussion des résultats issus de l'analyse des données.

2.3 Estimation du modèle et interprétation des résultats

Le modèle de recherche est testé à l'aide d'équations structurelles. Le logiciel AMOS 4.0 est utilisé pour effectuer les analyses factorielles confirmatoires des construits de la stratégie d'entreprise, la stratégie TIC et de la performance organisationnelle. Ces construits sont considérés comme des variables non observées ou variables latentes mesurées par des variables observées (les items QBA, Q8B, Q9, Q12, Q29, Q47, Q13A, Q13B, Q13C, Q13D, Q13E, Q13F) considérées comme des indicateurs réflectifs.

Nous proposons de vérifier que le construit alignement

stratégique émergent de la co-variation entre les construits stratégie d'entreprise et stratégie TIC détermine la performance organisationnelle.

La première phase de l'analyse consiste à évaluer l'ajustement du modèle aux données empiriques. Nous procédons à l'évaluation du modèle global qui comprend à la fois le modèle de mesure et le modèle structurel. L'ajustement du modèle global distingue trois catégories d'indices correspondant à des perspectives différentes de

l'évaluation : les indices absolus, les indices incrémentaux et les indices de parcimonie (Roussel et al. 2002). Le tableau 4 reproduit les résultats obtenus pour chacune des catégories d'indices en précisant les seuils d'acceptabilité ou valeurs clés et également en comparaison avec les indices obtenus pour le modèle saturé (toutes les variables latentes sont inter-reliées).

| Indices | Valeurs obtenues | Valeurs clés |
|--|--|---|
| Indices absolus | | |
| <i>Chi-deux</i> | 119,802 | Aucune |
| <i>Ddf</i> | 52 | |
| <i>GFI</i> | 0,962 | > 0,9 |
| <i>AGFI</i> | 0,943 | > 0,9 |
| <i>Holfer's critical N</i> | 294 | > 200 |
| <i>RMR</i> | 0,069 | Le plus proche de 0 |
| <i>RMSEA</i> | 0,051 | <0,08 et si possible < 0,05 |
| Indices incrémentaux | | |
| <i>NFI</i> | 0,929 | > 0,9 |
| <i>CFI</i> | 0,958 | > 0,9 |
| Indices de parcimonie | | |
| <i>Chi-deux ajusté au degré de liberté</i> | 2,304 | La plus faible possible, entre 1 et 2/3 |
| <i>AIC</i> | 171,808 (156,000 pour le modèle saturé) | La plus faible possible (comparaison avec le modèle saturé) |
| <i>ECVI</i> | 0,341 (0,310 pour le modèle saturé) | La plus faible possible (comparaison avec le modèle saturé) |
| <i>PGFI</i> | 0,641 | La plus forte possible |

Tableau 4 : indicateurs de validité du modèle

L'ajustement du modèle proposé est donc acceptable selon la totalité des indices d'évaluation utilisés. Les estimations des coefficients de régression et les pourcentages de variance expliquée R2 pour les variables expliquées peuvent donc être retenus. Leur examen nous permet d'affirmer ou d'infirmer notre principale proposition de recherche.

Nous obtenons des coefficients de corrélation significatifs, t de student de C.R >1,96 (Chin, 1998) pour l'ensemble des variables du modèle. (voir figure 2 qui résume les principaux résultats).

La valeur de la causalité entre la stratégie d'entreprise et l'alignement est significative. La valeur de causalité entre stratégie TIC et l'alignement l'est également. Finalement, la valeur de causalité entre l'alignement et la performance est positive (le coefficient de corrélation standardisé est de 0,871, le C.R associé est de 10,671). Le pourcentage de variance expliquée R2 associé à la performance, variable expliquée du modèle, est de 0,759. Le modèle testé est donc acceptable (Chin, 1998).

Ces résultats corroborent la principale proposition de recherche du modèle et nous permettent donc d'affirmer que les entreprises étendues qui optent pour les choix stratégiques de l'externalisation et/ou du partenariat at-

teignent de hauts niveaux de performance lorsqu'elles répondent à un profil de déploiement technologique ou stratégie TIC comprenant de manière concomitante : (1) un style de gouvernance technologique où les TIC sont considérées comme un enjeu stratégique pour l'entreprise et où elles sont également perçues comme jouant un rôle important dans la construction d'avantages compétitifs ; (2) la mise en place d'une infrastructure permettant de fournir le support au déploiement des activités inter organisationnelles ; et (3) des processus de coordination intra et inter organisationnels reposant sur le partage de l'information entre l'entreprise et ses partenaires.

3. Discussion des résultats et conclusion

La présente recherche est cependant caractérisée par les limites inhérentes à la méthodologie utilisée pour le recueil des données. Les données collectées sont en effet déclaratives et leur fiabilité repose sur le postulat que les opinions exprimées par les responsables interrogés constituent des représentations satisfaisantes des réalités des processus se déroulant dans les entreprises. Notons ensuite que la démarche suivie consiste à aborder de façon synchronique, un processus de nature diachronique. La méthodologie employée ne nous permet pas d'appréhender les processus de décalage temporel caractérisant l'alignement stratégique.

Les résultats obtenus par la validation du modèle sont également en conformité avec ceux calculés par rapport à la variable " alignement perçu " (Q11) figurant également dans l'enquête. La matrice de corrélation de cette variable d'alignement perçu avec les variables de mesure de la performance (annexe 2) met en évidence plusieurs corrélations significatives.

Nous devons souligner que les résultats du modèle traduisant un impact positif du co-alignement entre stratégie d'externalisation/partenariat et stratégie TIC, sur la performance organisationnelle, confortent les diverses études empiriques menées. Raymond (2002, p. 312), dans le recensement de neuf études empiriques d'impact de l'alignement des SI sur la performance de l'entreprise, montre en effet qu'au travers de ces études, l'alignement est un facteur positif de performance. La validation statistique du modèle proposé complète donc, dans le domaine des stratégies d'externalisation et de partenariat, une série de travaux empiriques mettant en évidence l'impact de l'alignement stratégique sur la performance.

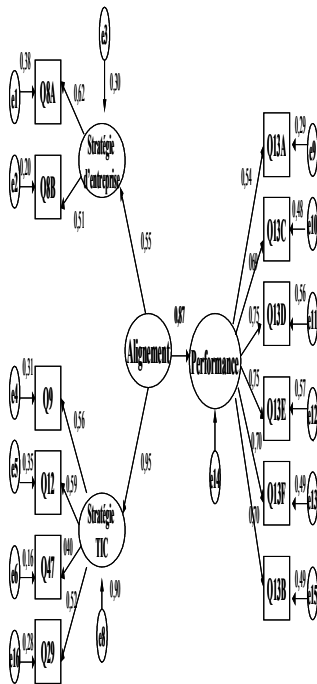
Ces résultats possèdent un double intérêt théorique et managérial. Sur le plan théorique, l'intérêt du concept d'alignement en tant que facteur explicatif de la performance est conforté. Il enrichit la problématique de l'étude de la relation entre TIC et performance en introduisant des variables susceptibles de conférer une portée contingente à cette relation. Il peut en effet apparaître illusoire de rechercher un lien entre la performance de l'entreprise et une seule catégorie de variables explicatives, tant on sait que la performance est le résultat

de l'interaction de très nombreux facteurs. Le concept d'alignement a le mérite de mettre en avant la cohérence interne aux différents facteurs de management. Sur le plan managérial, les résultats confortent le discours qui vise à considérer que les choix stratégiques en matière d'externalisation et de partenariat doivent impérativement être associés à des investissements en TIC pour être des facteurs de performance. Cela signifie concrètement que les entreprises qui se dotent de stratégies d'externalisation des activités et de partenariat sont plus performantes sur le plan organisationnel lorsqu'elles investissent en TIC. En conséquence, les stratégies se situant dans une perspective d'entreprise étendue doivent, pour espérer être performantes, être accompagnées du développement concomitant de leurs systèmes d'information.

La présente recherche mériterait d'être prolongée par une analyse des données intégrant comme facteurs de contingence, les effets sectoriels, de taille ou d'origine nationale des entreprises. Il est en effet envisageable que l'impact du co-alignement soit différent selon les contextes dans lesquels il est pratiqué. Ces perspectives confirment l'intérêt du concept d'alignement stratégique pour l'explication de la performance de l'entreprise.

Annexes

1. Annexe 1 : le modèle de l'alignement stratégique de l'entreprise étendue : résultats de l'analyse par les équations structurelles



2. Annexe 2 :

Q11 - Les outils informatiques disponibles dans l'entreprise sont cohérents avec la stratégie déclarée de votre entreprise

| | Fréquence | Pour cent | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------------|-----------|-----------|--------------------|--------------------|
| Valide Pas d'accord | 9 | 1,8 | 1,8 | 1,8 |
| Plutôt pas d'accord | 45 | 8,9 | 8,9 | 10,7 |
| Moyennement d'accord | 121 | 24,0 | 24,0 | 34,7 |
| Plutôt d'accord | 201 | 39,8 | 39,8 | 74,5 |
| Tout à fait d'accord | 127 | 25,1 | 25,1 | 99,6 |
| Ne sait pas | 2 | ,4 | ,4 | 100,0 |
| Total | 505 | 100,0 | 100,0 | |

Corrélations

| | Q11 - Les outils informatiques disponibles dans l'entreprise sont cohérents avec la stratégie déclarée de votre entreprise | Q13a - Grâce aux TIC, vous êtes passés d'une relation de confrontation avec vos fournisseurs à une logique collaborative | Q13b - Grâce aux TIC, la productivité individuelle s'est améliorée dans votre entreprise | Q13c - Grâce aux TIC, la maîtrise des coûts s'est améliorée | Q13d - Grâce aux TIC, la capacité d'innovation de l'entreprise s'est accrue | Q13e - Grâce aux TIC, la capacité de réaction de votre entreprise s'est accrue | Q13f - Grâce aux TIC, les attentes des clients sont mieux prises en compte |
|--|--|--|--|---|---|--|--|
| Q11 - Les outils informatiques disponibles dans l'entreprise sont cohérents avec la stratégie déclarée de votre entreprise | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N 505 | 1 ,062 ,163 505 | ,062 ,112* ,012 505 | ,144** ,001 ,001 505 | ,044 ,326 ,001 505 | ,153** ,001 ,001 505 | ,116** ,009 ,001 505 |
| Q13a - Grâce aux TIC, vous êtes passés d'une relation de confrontation avec vos fournisseurs à une logique collaborative | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N 505 | ,062 ,163 505 | 1 ,000 505 | ,374** ,000 505 | ,356** ,000 505 | ,437** ,000 505 | ,319** ,000 505 |
| Q13b - Grâce aux TIC, la productivité individuelle s'est améliorée dans votre entreprise | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N 505 | ,112* ,012 505 | ,374** ,000 505 | 1 ,000 505 | ,532** ,000 505 | ,516** ,000 505 | ,507** ,000 505 |
| Q13c - Grâce aux TIC, la maîtrise des coûts s'est améliorée | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N 505 | ,144** ,001 505 | ,356** ,000 505 | ,532** ,000 505 | 1 ,000 505 | ,488** ,000 505 | ,530** ,000 505 |
| Q13d - Grâce aux TIC, la capacité d'innovation de l'entreprise s'est accrue | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N 505 | ,044 ,326 505 | ,437** ,000 505 | ,516** ,000 505 | ,488** ,000 505 | 1 ,000 505 | ,587** ,000 505 |
| Q13e - Grâce aux TIC, la capacité de réaction de votre entreprise s'est accrue | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N 505 | ,153** ,001 505 | ,319** ,000 505 | ,507** ,000 505 | ,530** ,000 505 | ,587** ,000 505 | 1 ,000 505 |
| Q13f - Grâce aux TIC, les attentes des clients sont mieux prises en compte | Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N 505 | ,116** ,009 505 | ,394** ,000 505 | ,463** ,000 505 | ,496** ,000 505 | ,522** ,000 505 | ,569** ,000 505 |

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**.. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Références

Bergeron, F. et Raymond, L. (1995) : "The Contribution of Information Technology to the Bottom Line : A Contingency Perspective of Strategic Dimensions". *Proceedings of International Conference on Information Systems*, pp. 167-181.

Brynjolfsson, E. (1993) : "The productivity paradox of information technology : Review and assessment". *Communications of the ACM*, 36(12), pp. 66-77.

Burn, J.M., Szeto, C. (2000) : " A comparison of the views of business and IT management on success factors for strategic alignment ". *Information &*

- Management*, 37, pp. 197-216.
- Chin, W.W. (1998) : "Issues and Opinion on Structural Equation Modeling". *MIS Quarterly*, 22(1), pp. 43-67.
- Croteau, A.M. , Raymond, L. et Bergeron, F. (2000) : " Stratégie d'affaires et déploiement des technologies de l'information : Alignement et performance ". *Actes du colloque de l'AIM 2000*.
- Das, S.R. , Zahra, S.A. et Warkentin, M.E. (1991) : "Integrating the Content and Process of Strategic MIS Planning with Competitive Strategy". *Decision Sciences*, (22), pp. 953-984.
- Delone, W. H. et McLean, E. R.(1992) : "Information Systems Success : The quest for the dependent variable". *Information Systems Research*, 3(1), pp. 60-95.
- Drazin, R., Van de Ven , A. H. (1985) : "Alternative forms of fit in contingency theory". *Administrative Science Quarterly*, 30, pp.514-539.
- Henderson, J.C. et Venkatraman, N. (1993) : " Strategic Alignment : leveraging Information Technology for Transforming Organizations ". *IBM Systems Journal*, 32(1), pp. 4-16.
- Isaac, H., (2002) : " Le défi du management à l'ère numérique ", in " les défis du management ", Kalika M. (ed.), pp.207-220.
- Kalika, M., Ledru, M., Isaac, H., Beyou, C., Josserand, E., (2003): *Le e-management : quelles transformations pour l'entreprise ?* Editions Liaisons.
- Knight, A.V. et Silk, D.J. (1990) : *Management Information. Information Systems for today's general manager*. McGraw-Hill Book Company Editions.
- Luftman, J.N. (ed.)(1996) : *Competing in the Information Age. Strategic Alignment in Practice*. Editions Oxford University Press.
- Luftman, J.N. , Lewis, P.R. et Oldach, S.H. (1993) : "Transforming the enterprise : The alignment of business and information technology strategies". *IBM Systems Journal*, 32(1), pp. 198-203.
- McFarlan, E.W. , McKenney, J.L. et Pyburn, P. (1983) : "The Information Archipelago – Plotting a Course". *Harvard Business Review*, 61(1), pp. 145-156.
- Miles, R.E. et Snow, C.C (1978) : *Organizational Strategy, Structure and Processes*. McGraw-Hill, NY.
- Papp, R. , Luftman, J.N. et Brier, T. (1995) : " Strategic Alignment : perspectives, assessments, enablers and inhibitors ". *Proceedings of the Tenth Annual Conference of the International Academy for Information Management*, pp. 163-172.
- Porter, M.E. (1980) : *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries And Competitors*, The Free Press, NY.
- Porter, M.E. et Millar, V. (1985) : "How Information gives you Competitive Advantage". *Harvard Business Review*, 63(4), pp. 149-160.
- Raymond, L.; " L'impact des systèmes d'information sur la performance ", Chapitre 17, in Rowe, F., (2002) ; *Faire de la recherche en système d'information*, Vuibert ;
- Reix, R.; " Système d'information et performance de l'entreprise étendue ", Chapitre 19, in Rowe, F., (2002) ; *Faire de la recherche en système d'information*, Vuibert ;
- Roussel, P. , Durrieu, F. Campoy, E. et El Akremi, A. (2002) : *Méthodes d'Equations Structurelles : Recherche et Applications en Gestion*. Ed. Economica.
- Rowe, F. , (2002) ; *Faire de la recherche en système d'information*, Vuibert.
- Sethi, V. et King, W.R. (1994) : "Development of measures to assess the extent to which an information technology application provides competitive advantage". *Management Science*, 40(12), pp. 1601-1627.
- Tavakolian, H. (1989) : "Linking The Information Technology Structure with Organizational Competitive Strategy : A Survey", *MIS Quarterly*, 13(3), pp. 309-317.
- Venkatraman, N. (1995) : "Reconfigurations d'entreprises provoquées par les technologies de l'information". *L'entreprise Compétitive au Futur*, Scott Morton, M.S. (Ed.). Les Editions d'Organisation.
- Ward, J. et Griffiths, P. (1997) : *Strategic Planning for Information Systems*. John Wiley & Sons Editions.
- Weill, P., et Olson, M. H. (1989) : "An Assessment of the Contingency theory of Management Information Systems". *Journal of Management Information Systems*, 6(1), pp. 59-86.
- Wiseman, C. (1987) : *L'informatique stratégique : nouvel atout de la compétitivité*. Les éditions d'organisation.