

Alignement stratégique et performance organisationnelle : état de l'art et proposition d'un modèle théorique adapté au cas des GME marocaines

Rachid IMMASSI

Laboratoire de l'Économie et Management des organisations
Faculté d'Economie et de Gestion
Université Ibn Tofail – Kénitra - Maroc

Driss DAOUI

Laboratoire de l'Économie et Management des organisations
Faculté d'Economie et de Gestion
Université Ibn Tofail – Kénitra - Maroc

Résumé : L'impact des investissements TIC sur la performance organisationnelle a depuis longtemps fait l'objet de plusieurs recherches. Les résultats les plus intéressants suggèrent que ce n'est pas l'importance de ces investissements qui a une incidence sur la performance, mais plutôt le niveau d'alignement de ces technologies avec d'autres variables (stratégie, structure, etc). Cette recherche a pour objet de proposer un modèle de recherche d'alignement stratégique à travers une revue de la littérature des études empiriques ayant mesuré l'impact du fit de la stratégie d'affaires avec la stratégie TIC et son impact sur la performance organisationnelle. La revue de l'état de l'art est conduite dans la perspective de choisir l'approche la plus adaptée pour opérationnaliser les construits théoriques de notre modèle synthétique en vue de le tester dans le contexte des GME marocaines. L'approche retenue pour l'opérationnalisation des variables de notre modèle est l'approche par les items. Ainsi, un test des questionnaires visant à apprécier l'applicabilité de la recherche notamment la pertinence et les insuffisances des construits sur le terrain a été menée auprès des responsables de sept entreprises marocaines de tailles différentes et opérant dans des secteurs d'activités différents. Les résultats obtenus nous ont permis d'adapter notre outil de collecte des données et d'entamer la phase confirmatoire de notre modèle d'alignement stratégique.

Mots-clés : Alignement stratégique; Stratégie d'affaires; Stratégie TIC; Performance organisationnelle ; GME marocaines.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.12771953>



1. Introduction

Dans l'ère du e-management, l'évaluation de la performance et des impacts des TIC sur les organisations est une problématique centrale dans la discipline du management des systèmes d'information, c'est également une question clé pour les praticiens et les dirigeants des entreprises¹.

Ces impacts, pressentis depuis longtemps comme positifs, ne sont pas souvent explicitement définis et quantifiés², à tel titre que l'on parle de « paradoxe de Solow », qui prétend que l'on voit des TIC partout sauf dans les statistiques de productivité³.

Ainsi, de nombreuses études ont porté sur l'impact des investissements TIC sur la performance des entreprises. Les résultats les plus intéressants suggèrent que ce n'est pas l'importance de ces investissements qui a une incidence sur la performance, mais plutôt le niveau d'alignement de ces technologies avec d'autres variables (stratégie, structure, etc). Dans la présente recherche, nous avons opté pour la mesure du fit entre la stratégie d'affaires et la stratégie TIC et son impact sur la performance organisationnelle.

De ce fait, dans un premier temps, on étalera les différentes approches adoptées dans la littérature pour conceptualiser et mesurer la stratégie d'affaires, la stratégie TIC, la performance organisationnelle et l'alignement stratégique (dit aussi fit) tout en exposant un ensemble d'études empiriques ayant eu recours à ces approches. Ce qui nous conduira à élaborer notre modèle de recherche en choisissant la perspective la plus adaptée pour opérationnaliser ces variables en vue de le tester dans le contexte des grandes et moyennes entreprises (GME) marocaines.

2. Alignement stratégique et performance organisationnelle : état de l'art

Une revue de littérature concernant le domaine des TIC indique l'abondance des travaux de recherche universitaires et professionnels, traitant de l'alignement stratégique et son impact sur la performance. Le principe de l'alignement stratégique réside dans la concordance de stratégie TIC avec d'autres variables (stratégie, structure, etc.). Dans la présente recherche, nous avons opté pour la mesure du fit de la stratégie d'affaires avec la stratégie TIC. De ce fait, dans un premier temps, on étalera les différentes approches adoptées dans la littérature pour conceptualiser et mesurer la stratégie d'affaires, la stratégie TIC, la performance organisationnelle et l'alignement stratégique (dit aussi fit) tout en exposant un ensemble d'études empiriques ayant eu recours à ces approches. Le but derrière cette revue de l'état de l'art est de choisir les approches les mieux appropriées pour mesurer ces concepts clés en vue d'élaborer un modèle théorique d'alignement stratégique des GME marocaines.

2.1 Définitions et approches de mesure de la stratégie d'affaires et la stratégie TIC

2.1.1 Définitions et approches de mesure de la stratégie d'affaires

La stratégie d'affaires est un concept qui a fait couler beaucoup d'ancre sans pour autant avoir une définition qui suscite l'accord de tous les chercheurs. Chaque chercheur a sa propre conception de la stratégie d'affaires qui répond le mieux aux buts poursuivis au cours de sa recherche.

¹ Kalika. M. cité par Kefi. H, " Evaluation des technologies et systèmes d'information, cas d'un entrepôt de données implanté dans une institution financière : étude orientée processus et intégrée dans le contexte institutionnel de l'organisation" Thèse de Doctorat, Université Paris-Dauphine, Paris, France, 07 janvier 2002, page 13.

² Ibidem.

³ Kalika. M, "TIC et performance" in "le e-management quelles transformations pour l'entreprise ?", édition Liaisons 2003, page 155.

Après une revue minutieuse de la littérature nous avons opté de nous référer au cadre proposé par Hambrick. Ce dernier⁴ distingue trois approches pour définir et mesurer la stratégie d'affaires : textuelle, typologique et multivariée.

- **Approche textuelle de la stratégie d'affaires:** Selon cette approche, "la stratégie d'affaires est vue comme une sorte d'art, étudiée à l'aide de cas. La stratégie est donc décrite sans aucun effort ne soit fait pour identifier des comportements mesurables L'approche textuelle s'avère pratique pour construire une théorie, mais elle est limitée lorsque vient le temps de la tester. Afin d'accumuler des résultats significatifs, il faudrait procéder à plusieurs études de cas, ce qui rendrait l'exercice fastidieux et coûteux. De plus, les résultats demeurent difficiles à reproduire étant donné la particularité de chaque étude"⁵. Parmi les études ayant eu recours à cette approche pour mesurer la stratégie d'affaires, on cite l'étude⁶ menée par Solomon (1998).
- **Approche multivariée de la stratégie d'affaires:** Dans cette approche, "les chercheurs mettent l'accent sur plusieurs variables. Ils génèrent un inventaire de variables qui ont potentiellement un impact stratégique sur une variable dépendante, telle que la performance organisationnelle "⁷. Le construit STROBE⁸ élaboré par Venkatraman correspond exactement à cette approche. Ce construit contient six dimensions: agressivité, analyse, défense, futurité, proaction et risque. il a été utilisé dans plusieurs études mesurant l'impact des TIC sur la performance organisationnelle: Bergeron et Raymond (1995), Bergeron Raymond et Rivard (2002), Bergeron, Raymond, Gladu et Leclerc (1998). Le STROBE reste un outil intéressant pour opérationnaliser la stratégie d'affaires. Cependant, comme le souligne Croteau⁹ "il n'en demeure pas moins qu'avec un tel outil, il devient parfois difficile de cerner le fil conducteur propre à une orientation stratégique spécifique de l'organisation".
- **Approche typologique de la stratégie d'affaires:** cette approche est celle retenue pour mesurer la stratégie d'affaire dans la présente recherche. En effet, cette dernière comme le souligne Croteau, Bergeron et Raymond¹⁰, "est reconnue pour apporter une plus grande compréhension de la réalité stratégique de l'organisation". selon cette approche " chaque type de stratégie est considéré comme ayant un ensemble de caractéristiques propres, avec une

⁴ Croteau A. M, Bergeron F, Raymond L, "Stratégie d'affaires et déploiement des technologies de l'information: alignement et performance", Actes du colloque de l'AIM, 2000, page 2.

⁵ Croteau A. M, "Harmonisation du déploiement technologique avec la stratégie d'affaires: augmentation de la performance organisationnelle", Thèse de Doctorat, Faculté des Etudes Supérieures, Université Laval, Canada, Juin 1998, pages 34-35.

⁶ Pour plus de détails, voir : Solomon S, "Impact on business performance by the organizational and technological infrastructures", Ph.D. Thesis, Faculty of Commerce and Administration, Concordia University, Montreal, Canada, December 1998.

⁷ Croteau A. M, "Harmonisation du déploiement technologique avec la stratégie d'affaires: augmentation de la performance organisationnelle", Thèse de Doctorat, Faculté des Etudes Supérieures, Université Laval, Canada, Juin 1998, page 35.

⁸ Strategic Orientation of Business Enterprises.

⁹ Croteau A. M, "Harmonisation du déploiement technologique avec la stratégie d'affaires: augmentation de la performance organisationnelle", Thèse de Doctorat, Faculté des Etudes Supérieures, Université Laval, Canada, Juin 1998, page 35.

¹⁰ Croteau A. M, Bergeron F, Raymond L, "Stratégie d'affaires et déploiement des technologies de l'information: alignement et performance", Actes du colloque de l'AIM, 2000, page 2.

orientation stratégique commune". La littérature est abondante par un grand nombre de typologies, on cite par exemple celle d'Ansof et Stewart, de Freeman, de Miles et Snow et de Porter. L'approche typologique de Miles et Snow est l'approche retenue dans la présente recherche pour mesurer la stratégie d'affaires. Cette typologie est composée de quatre types idéaux de stratégie d'affaires : prospecteur, analyste, défenseur et réactif.

2.1.2 Définitions et approches de mesure de la stratégie TIC

L'approche retenue dans cette étude pour mesurer la stratégie TIC consiste à évaluer la stratégie TIC en tant que déploiement technologique mis en œuvre par les organisations. Le déploiement technologique est "un concept qui a été d'abord présenté par Das et al."¹¹ Pour être ensuite utilisé par un grand nombre d'auteurs particulièrement canadiens dans leurs études empiriques.

Plusieurs chercheurs ont tenté de dresser les composantes du déploiement technologique. Ainsi, si pour Das et al. (1991), le déploiement technologique comporte quatre dimensions et que ce groupement est d'ordre conceptuel, d'autres ont pu cerner les dimensions du déploiement technologique à travers des analyses factorielles, c'est le cas de Bergeron et Raymond (1995), Croteau (1998a), Croteau (1998b), Croteau et Bergeron (1999), Croteau, Bergeron et Raymond (2000), Milva (2001).

Dans la présente recherche, nous avons repris le cadre de Das et al. (1991) et nous avons ajouté les éléments intégrés par ces auteurs pour aboutir à un nouveau construit stratégie TIC adapté aux fins de notre recherche. Bref, la stratégie TIC est définie comme étant l'ensemble des actions mises en œuvre au niveau TIC par les entreprises. La stratégie TIC est composée de quatre dimensions : le rôle stratégique du département informatique, la veille technologique, l'architecture TIC et l'évaluation des TIC.

2.2 Définitions et approches de mesure la performance organisationnelle

Il y'a deux approches permettant de définir et mesurer la performance organisationnelle : l'approche objective et l'approche subjective :

- L'approche objective réfère aux données financières fournies par l'entreprise telles que le résultat financier, les indicateurs de productivité de la main d'œuvre, etc ;
- L'approche subjective fait appel à la perception du répondant (l'évaluation des dirigeants). Ainsi, sur la base de quelques dimensions de la performance organisationnelle, le répondant doit évaluer comment il compare son organisation à ses concurrents.

Pour notre part, on va se contenter de limiter notre analyse sur les études ayant porté sur la relation TIC-performance. A cet effet, il ressort que Les dimensions souvent utilisées pour définir et mesurer la performance organisationnelle sont la croissance des ventes et la profitabilité (instrument de Venkatraman). Dans ce sens la performance organisationnelle reflète l'efficacité et l'efficience des éléments pouvant influencer la croissance des ventes et la rentabilité de l'entreprise. La croissance des ventes réfère au taux de croissance des ventes et des parts de marché de l'entreprise. Quant à la profitabilité, elle examine le taux de rendement du capital investi, la marge bénéficiaire brute, le taux de profit net réalisé et la liquidité financière de l'entreprise.

Ayant clarifié la définition retenue dans cette recherche du concept de la performance organisationnelle et des dimensions la composant, reste à présent de répondre à la question de la manière de la mesurer : approche objective ou subjective ?

¹¹ Croteau A. M, Bergeron F, Raymond L, "Stratégie d'affaires et déploiement des technologies de l'information: alignement et performance", Actes du colloque de l'AIM, 2000, page 2.

Les études comparatives de la mesure de la performance organisationnelle menées par Dess et Robinson¹² (1984) ; Venkatraman et Ramanujam¹³ (1987) ; Bergeron et Raymond¹⁴ (1995) ; Tallon et al.,¹⁵ (1998) ; indiquent qu'aucune des deux approches objective ou subjective n'est supérieure à l'autre.

Étant donné que l'approche subjective apporte des résultats équivalents à ceux recueillis à l'aide de l'approche objective. L'approche subjective sera employée dans cette étude pour mesurer la performance organisationnelle en ayant recours à l'instrument de Venkatraman faisant appel à la perception du répondant par rapport à la croissance des ventes et à la rentabilité de son entreprise. Cet instrument a déjà fait ses preuves dans de nombreuses études empiriques portant sur l'alignement stratégique : Bergeron et Raymond (1995), Solomon (1998), Croteau (1998a), Croteau (1998b), Bergeron et al. (1998), Croteau et Bergeron (1999), Bergeron et al. (1999), Croteau et al. (2000), Croteau et al. (2001), Milova (2001), Bergeron et al (2002) etc.

2.3 Définitions et formes du concept d'alignement stratégique (fit)

Les concepts d'alignement, de co-alignement, de cohérence, d'harmonisation utilisé dans le sens de "fit", font partie prenante de la théorie de la contingence. La diversité des applications et des synonymes de ce concept illustre le flou qui l'entoure.

Pour revenir à cet imbroglio, certains auteurs ont fourni des efforts pour présenter des définitions qui permettent non seulement de clarifier le sens de "fit" selon différentes perspectives mais aussi de présenter des méthodes permettant de le mesurer suivant la perspective adaptée. Deux cadres seront cités dans cette étude, celui de Drazin et Van de Ven et celui de Venkatraman. Notre choix pour ces deux cadres relève de l'influence qu'ils ont eu dans le milieu de la recherche académique et pratique : plusieurs chercheurs ont investi ces définitions pour élaborer des modèles de contingence mesurant l'impact du "fit" sur la performance.

Drazin et Van de Ven ont proposé un cadre conceptuel composé de trois approches d'interprétation du "fit" : la sélection, l'interaction et les systèmes.

Venkatraman a élaboré un cadre conceptuel identifiant six perspectives distinctes de "fit" avec des directives précises sur les méthodes statistiques adaptées pour les mesurer. Ce cadre conceptuel classe chaque perspective suivant trois dimensions :

1. Degré de spécificité de la forme fonctionnelle du rapport "fit" ;
2. Nombre de variables dans l'équation de "fit" ;
3. Présence ou absence de la variable critère.

¹² Pour plus de détails voir, Dess G.G, Robinson R.B, "Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit", Strategic Management Journal, 1984.

¹³ Pour plus de détails voir, Venkatraman N, Ramanujam V, "Measurement of business economic performance: an examination of method convergence", Journal of Management, Vol. 13, N° 1, 1987.

¹⁴ Pour plus de détails, voir : F. Bergeron, L. Raymond, "The contribution of IT to the bottom line : a contingency perspective of strategic dimensions", Proceedings of the Sixteenth International Conference on Information Systems, Amsterdam, December 10-13, 1995.

¹⁵ Pour plus de détails voir, Tallon P.P, Kraemer K.L, Gurbaxani V, "Fact or fiction: the reality behind executives perceptions of IT business value", Working Paper, Center for Research on Information Technology and Organizations (CRITO), University of California, Irvine, 1998.

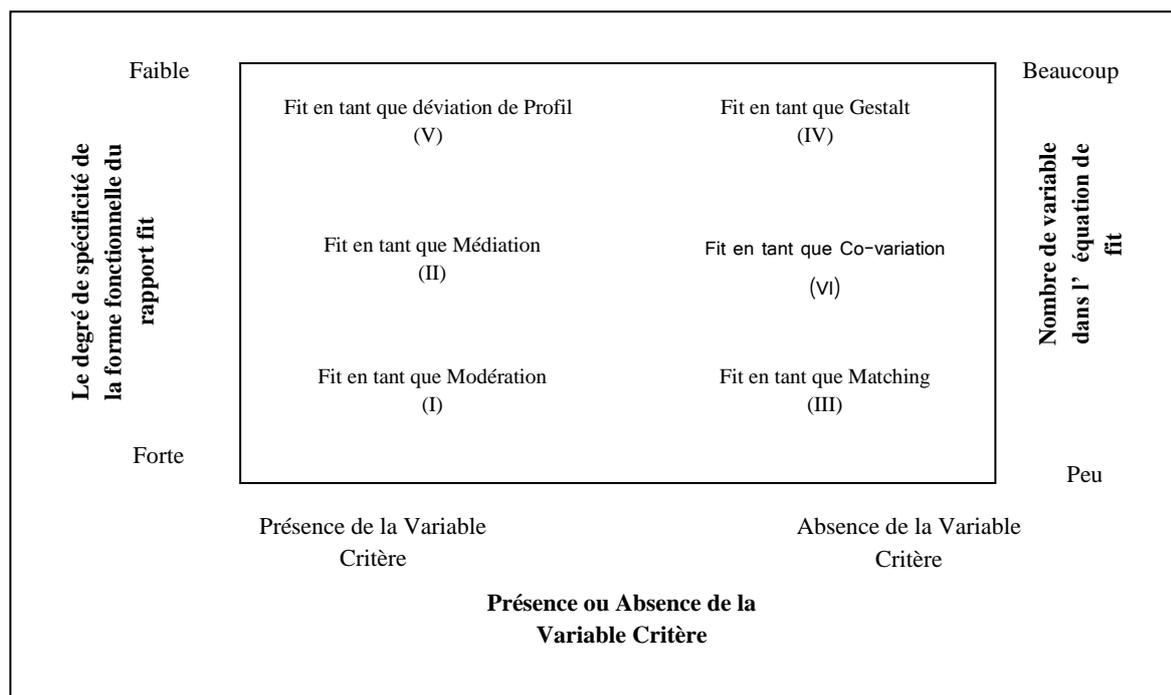


Figure 1: Cadre conceptuel d'interprétation du "fit" élaboré par Venkatraman.

Source : S. Solomon, "Impact on Business Performance by the Organizational and Technological Infrastructures", Ph. D. Thesis, Faculty of Commerce and Administration, Concordia University, Montréal, Canada, Décembre 1998, pages 41-42 (Traduction libre).

Le cadre proposé par Venkatraman est plus élaboré est fait appel au premier. Ainsi, ce dernier sera le cadre auquel on va se référer dans cette recherche.

2.4 Etudes empiriques ayant mesuré le fit entre la stratégie d'affaires et la stratégie TIC

Etant donné que :

- Nous avons opté pour le cadre conceptuel élaboré par Venkatraman pour mesurer le " fit" ;
- Notre étude mesure le fit entre la stratégie d'affaires et la stratégie TIC ;

Nous allons donc à ce niveau présenter uniquement les études ayant opté pour ce cadre et ayant mesuré le " fit" entre la stratégie d'affaires et la stratégie TIC. Malgré l'existence de divergences entre ces différentes études au niveau de l'opérationnalisation des variables, il y'a lieu de dresser une comparaison sur la base de l'approche adoptée pour mesurer le fit et de tirer ainsi des conclusions qui nous guiderons dans l'élaboration de notre modèle de recherche.

2.4.1 Synthèse des études ayant mesuré le fit selon des approches bivariées

Assez nombreuses sont les études ayant opté pour des approches bivariées pour conceptualiser et mesurer le fit entre la le " fit" entre la stratégie d'affaires et la stratégie TIC. Le tableau ci-après présente un sommaire des résultats auxquels sont arrivées ces études et apporte des précisions sur le ou les auteurs ayant conduit ces investigations. L'année de déroulement de l'étude, la ou les perspectives d'alignement adoptées par ces derniers.

Tableau 1 : Etudes ayant mesuré le "fit" selon des approches bivariées

Auteurs/ Année	Forme d'alignement	Résultats
Bergeron et Raymond (1995)	Modération	L'alignement entre la stratégie d'affaires et la stratégie TIC a un impact positif sur la performance organisationnelle.
Breukel (1996)	Modération	L'alignement a un impact positif sur la performance organisationnelle.
Croteau (1998a)	Médiation	Les activités de prospection contribuent à l'augmentation de la performance organisationnelle et s'harmonisent avec leur déploiement technologique.
Croteau (1998b)	Médiation	Les activités de prospection et d'analyse contribuent à l'augmentation de la performance organisationnelle et s'harmonisent avec leur déploiement technologique.
Croteau & Bergeron (1999)	Médiation	Les activités de prospection et d'analyse contribuent à l'augmentation de la performance organisationnelle et s'harmonisent avec leur déploiement technologique.
Palmer & Markus (2000)	Modération	Pas de relation entre l'alignement et la performance organisationnelle
Verrault (2003)	Médiation Modération	L'alignement entre la stratégie d'affaires et la stratégie TIC a un impact positif sur la performance organisationnelle.
Tallon & Kramer (2003)	Modération	Paradoxe de l'alignement

Source : Auteur.

Bref, on constate que :

- A l'exception de deux études : la première menée par Palmer & Markus (2000) et dont les résultats ont démontré qu'il n'existe pas de relation entre l'alignement et la performance, et la seconde, conduite par Tallon & Kraemer (2003) qui a révélé l'existence de ce que les deux auteurs appellent un paradoxe d'alignement ;
- Toutes les études restantes, (Bergeron et Raymond (1995), Breukel (1996), Croteau (1998a), Croteau (1998b), Croteau & Bergeron (1999), Verreault (2003)), sont globalement¹⁶ parvenues au résultat que l'alignement a un impact positif sur la performance.

2.4.2 Synthèse des études ayant mesuré le fit selon des approches systémiques

Suite à notre revue de la littérature, nous dressons dans le tableau ci-après les études ayant conceptualisé et mesuré le fit, entre la stratégie d'affaires et la stratégie TIC, selon des approches systémiques :

¹⁶ Avec une seule différence minime et qui concerne l'étude menée par Croteau (1998a). Elle consiste dans le fait que les activités d'analyse même si elles s'harmonisent avec leur déploiement technologique, elles ne contribuent pas à l'augmentation de la performance organisationnelle.

Tableau 2 : Etudes ayant mesuré le "fit" selon des approches systémiques

Auteurs/Année	Forme d'alignement	Résultats
Croteau, Bergeron et Raymond (2000)	Co-variation	Le co-alignement entre le déploiement technologique et les activités stratégiques de type prospection ou analyse, bénéficient aux organisations en leur permettant d'accroître leur performance en termes de croissance des ventes et de rentabilité
Kefi & Kalika (2003)	Co-variation	Le co-alignement entre la stratégie d'affaires et la stratégie TIC a un impact positif sur la performance organisationnelle.

Source : Auteur.

Les deux études indiquent que l'alignement de la stratégie d'affaires avec la stratégie TIC a un impact positif sur la performance organisationnelle.

2.4.3 Notion de fit retenue pour l'étude

Venkatraman a proposé, comme indiqué précédemment, un cadre d'analyse de l'alignement composé de six perspectives. La médiation est l'approche retenue pour conceptualiser et mesurer le fit dans cette recherche. Le fit en tant que médiation "adopte une conceptualisation basée sur l'intervention. Cela signifie, l'existence d'une variable intervenant entre une ou plusieurs variables antécédentes et la variable conséquente"¹⁷ (Traduction libre).

Notre intérêt pour cette approche est motivé par les raisons suivantes :

- Tout d'abord, la médiation semble parmi les approches les plus fructueuses pour mesurer l'alignement entre la stratégie d'affaires et la stratégie TIC comme le montre les études empiriques citées précédemment ;
- Aussi, notre recherche se veut un prolongement d'une série d'études menées par un ensemble de chercheurs particulièrement canadiens (Bergeron et Raymond (1995), Breukel (1996), Croteau (1998a), Croteau (1998b), Croteau & Bergeron (1999), Palmer & Markus (2000), Croteau, Bergeron et Raymond (2000), Verrault (2003), Tallon & Kramer (2003), Kefi & Kalika (2003)), dans le sens où toutes ces dernières ont conceptualisé et mesuré l'alignement selon la médiation ou autres approches¹⁸ ou encore en retenant des opérationnalisations différentes pour les construits stratégie d'affaires, stratégie TIC et performance organisationnelle.

3. Vers un modèle théorique d'alignement stratégique des GME marocaines

Après une revue de la littérature des études ayant mesuré l'impact du fit sur la performance organisationnelle et le choix des approches retenues pour définir et mesurer nos concepts clé, il est question à présent de proposer un modèle de recherche d'alignement stratégique afin de répondre aux attentes des entreprises marocaines en apportant des éléments de réponse à la question de savoir si l'alignement stratégique a effectivement un impact positif sur la performance des GME marocaines.

¹⁷ Bergeron F et al., "Conceptualizing and analyzing fit in information systems research: an empirical comparison of perspectives", Cahier du GReSI no 99-03, September 1999, page 5.

¹⁸ Modération, co-variation, ou encore interaction (effet multiplicatif).

3.1. Modèle synthétique : hypothèses de la recherche

Notre modèle de recherche postule que la stratégie TIC et la stratégie d'affaires ainsi que leur alignement, ont un impact positif sur la performance organisationnelle. Il se présente comme suit :

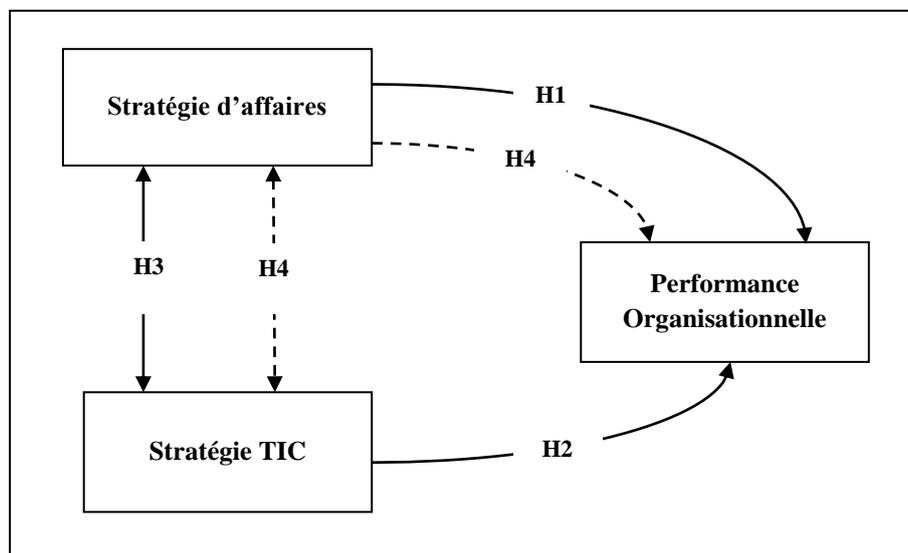


Figure 2 : Modèle de recherche

Ce modèle est élaboré dans le but de répondre à la question principale suivante :

Les GME marocaines qui alignent leur stratégie TIC avec leur stratégie d'affaires sont-elle plus performantes que celles qui ne le font pas ?

Le modèle de recherche proposé dans cette recherche vise à vérifier quatre hypothèses dans le contexte des GME marocaines :

- Première hypothèse : La première hypothèse met le lien entre la stratégie d'affaires ainsi que et la performance organisationnelle.
H1 : Plus le niveau de sophistication d'un type de stratégie d'affaires donnée est élevé, plus la performance organisationnelle est élevée.
- Deuxième hypothèse : la deuxième hypothèse traite du lien entre la stratégie TIC et la performance organisationnelle.
H2 : une stratégie TIC est associée à une meilleure performance organisationnelle.
- Troisième hypothèse : la troisième hypothèse a pour objet l'étude de la validité du lien entre la stratégie d'affaires et la stratégie TIC.
H3 : la stratégie d'affaires et la stratégie TIC sont positivement et mutuellement reliées.
- Quatrième hypothèse : la quatrième hypothèse traite de l'impact sur la performance organisationnelle de l'alignement stratégique.
H4 : l'alignement entre un type de stratégie d'affaires et une stratégie TIC est associé à une meilleure performance.

3.2. Définition des variables du modèle théorique

Les variables indépendantes du modèle de recherche sont la stratégie d'affaires et la stratégie TIC, alors que la performance organisationnelle est la variable dépendante du modèle.

3.2.1. Les variables indépendantes du modèle de recherche

La stratégie d'affaires et la stratégie TIC sont les deux variables indépendantes du modèle de recherche :

- **La stratégie d'affaires :** L'approche typologique de Miles et Snow est l'approche retenue dans la présente recherche pour mesurer la stratégie d'affaires. Cette typologie est composée de quatre types idéaux de stratégie d'affaires : prospection, analyse, défense et réaction. Ces types de stratégies d'affaires sont opérationnalisés à l'aide de l'instrument de Segev. Une échelle¹⁹ de Likert allant de 1 à 5 (pas du tout d'accord à tout à fait d'accord) sera utilisé pour ce construit.
- **La stratégie TIC :** L'approche retenue dans cette étude pour mesurer la stratégie TIC consiste à évaluer la stratégie TIC en tant que déploiement technologique mis en œuvre par les entreprises. La stratégie TIC est composée de quatre dimensions : le rôle stratégique du département informatique, la veille technologique, l'architecture TIC et l'évaluation des TIC. Ce construit est opérationnalisé à l'aide des instruments de Bergeron et Raymond (1995), Croteau (1998), Croteau et al. (2000) avec une échelle²⁰ de Likert allant de 1 à 5 (pas du tout d'accord à tout à fait d'accord).

3.2.2. La variable dépendante du modèle de recherche

L'approche retenue dans cette étude pour mesurer la performance organisationnelle est l'approche subjective en ayant recours à l'instrument de Venkatraman faisant appel à la perception du répondant par rapport à la croissance des ventes et à la rentabilité de son entreprise. Cet instrument a déjà fait ses preuves dans de nombreuses études empiriques portant sur l'alignement stratégique : Bergeron et Raymond (1995), Solomon (1998), Croteau (1998a), Croteau (1998b), Bergeron et al. (1998), Croteau et Bergeron (1999), Bergeron et al. (1999), Croteau et al. (2000), Croteau et al. (2001), Milova (2001), Bergeron et al (2002) une échelle²¹ de Likert allant de 1 à 5 (Très insatisfait à très satisfait) sera utilisée pour ce construit.

3.3. Mise en application du modèle théorique

L'approche retenue pour l'opérationnalisation des variables de notre modèle est l'approche par les items. Ainsi, un test des questionnaires visant à apprécier l'applicabilité de la recherche notamment la pertinence et les insuffisances des construits sur le terrain a été menée auprès des responsables de sept entreprises marocaines de tailles différentes et opérant dans des secteurs d'activités différents. Les résultats obtenus nous ont permis d'adapter notre outil de collecte des données et d'entamer la phase confirmatoire de notre modèle d'alignement stratégique.

4. Conclusion

Depuis 1993, avec les travaux de Henderson et Venkatraman, l'alignement stratégique est devenu le maître-mot lorsqu'on cherche à évaluer l'impact des TIC sur la performance organisationnelle. Le modèle théorique proposé par ces deux auteurs a constitué le point de départ d'un ensemble d'études

¹⁹ Toutes les études empiriques citées dans notre revue de la littérature ayant utilisé l'instrument de Segev ont retenu une échelle de Likert de 1 à 7.

²⁰ Les études menées par Bergeron et Raymond (1995), Croteau (1998), Croteau et al. (2000), ont utilisé une échelle de Likert allant de 1 à 7 (Très en désaccord à très en d'accord).

²¹ A l'exception de l'étude de Solomon (1998) ayant utilisé une échelle de Likert allant de 1 à 5 toutes les études empiriques citées dans notre revue de la littérature ayant utilisé l'instrument de Venkatraman ont retenu une échelle de Likert de 1 à 7.

empiriques. La plupart de ces recherches sont parvenues au résultat que l'alignement à un impact positif sur la performance.

Dans la présente recherche, nous avons opté pour la mesure du fit entre la stratégie d'affaires et la stratégie TIC et son impact sur la performance organisationnelle. De ce fait, nous avons étalé les différentes approches adoptées dans la littérature pour conceptualiser et mesurer la stratégie d'affaires, la stratégie TIC, la performance organisationnelle et l'alignement stratégique (dit aussi fit) tout en exposant un ensemble d'études empiriques²² ayant eu recours à ces approches. Ce qui nous permis d'élaborer notre modèle de recherche en choisissant la perspective la plus adaptée pour opérationnaliser ces variables en vue de le tester dans le contexte des GME marocaines. La notion de fit retenue pour conceptualiser et mesurer le fit dans notre modèle est la médiation.

Le test de ce modèle théorique dans le contexte marocain va permettre de répondre aux attentes des dirigeants des GME marocaines en apportant des éléments de réponse à la question de savoir si l'alignement stratégique permet d'avoir plus de performance.

L'approche retenue pour l'opérationnalisation des variables de notre modèle est l'approche par les items. Ainsi, un test des questionnaires visant à apprécier l'applicabilité de la recherche notamment la pertinence et les insuffisances des construits sur le terrain a été menée auprès des responsables de sept entreprises marocaines de tailles différentes et opérant dans des secteurs d'activités différents. Les résultats obtenus nous ont permis d'adapter notre outil de collecte des données et d'entamer la phase confirmatoire de notre modèle d'alignement stratégique.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Adams C. R, Xia W, Ball N. L, "IS/IT Strategy: concept, frameworks, and case observations", 2003. <http://www.terry.uga.edu>
- [2] "Alignement stratégique", 25 Avril 2001. <http://www.csd.uwo.ca>
- [3] Ataay A, Kalika M, "Perception du rôle stratégique des TIC & changement organisationnel étude France-Turquie", CREPA, Université Paris-Dauphine, 2004.
- [4] Bergeron F, Raymond L, "The contribution of IT to the bottom line : a contingency perspective of strategic dimensions", Proceedings of the Sixteenth International Conference on Information Systems, Amsterdam, December 10-13, 1995.
- [5] Bergeron F, Raymond L, "Does information technology really pay off?", Proceedings of the Annual Conference of the International Association for Computer Information Systems, Cancun, Mexico, 1998.
- [6] Bergeron F, Raymond L, Gladu M, Leclerc Ch, "The contribution of information technology to the performance of SMEs: Alignment of critical", Institut de recherche sur les PME, Cahier de Recherche 98-02, 1998.
- [7] Bergeron F, Raymond L, Rivard S, "Conceptualizing and analyzing fit in information systems research: an empirical comparison of perspectives", Cahier du GReSI no 99-03, September 1999.
- [8] Bergeron F, Raymond L, Rivard S, "Strategic alignment of information technology: performance outcomes in small and medium-sized firms", Cahier de recherche CR-03-02, June 7, 2002.
- [9] Bergeron F, Raymond L, Rivard S, "L'alignement stratégique des TI et la performance des PME", 13e conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de la Seine, 2, 3 et 4 juin 2004.
- [10] Bergeron F, Raymond L, Rivard S, "Strategic alignment and business performance : operationalizing and testing a covariation model", Cahier de la Chaire de gestion stratégique des technologies de l'information No 02-01- Mai 2002.

²² Notre recherche se veut un prolongement d'une série d'études menées par un ensemble de chercheurs particulièrement canadiens (Bergeron et Raymond (1995), Breukel (1996), Croteau (1998a), Croteau (1998b), Croteau & Bergeron (1999), Palmer & Markus (2000), Croteau, Bergeron et Raymond (2000), Verrault (2003), Tallon & Kramer (2003), Kefi & Kalika (2003)), dans le sens où toutes ces dernières ont conceptualisé et mesuré l'alignement selon la médiation ou autres approches²² ou encore en retenant des opérationnalisations différentes pour les construits stratégie d'affaires, stratégie TIC et performance organisationnelle.

- [11] Bergeron F, Raymond L, Rivard S, "The concept of fit in information systems research", Laval University, Working Papers 1999-010, On-line publication, March 1999.
- [12] Blanchet A, Gotman A, "L'enquête et ses méthodes: l'entretien", édition Nathan, 1992.
- [13] Brynjolfsson E, "The productivity paradox of information technology: review and assessment", ACM, December 1993.
- [14] Chedia K, "Alignement des technologies de l'information : déterminant de la performance (cas des entreprises tunisiennes)", Global Journal of Management and Business Research, Volume 12 Issue 5 Version 1.0 March (2012).
- [15] Chin W. W, "The measurement and meaning of IT usage: reconciling recent discrepancies between self-reported and computer recorded usage", Administrative Sciences Association of Canada (ASAC), Montreal, Quebec, 1996.
- [16] Chung S. H, Rainer R. K, Lewis B. R, "The Impact of information technology infrastructure flexibility on strategic alignment and applications implementation", Communications of the Association for Information Systems, Volume 11, 2003.
- [17] Ciborra C. U, "De profundis? Deconstructing the concept of strategic alignment", Scandinavian Journal of Information Systems, 1997.
- [18] Claessens M, "Determinants of strategy orientation in french small and medium business firms: competence-building approach vs. problem-solving approach of strategy", cahier de recherche du crea - n°73, Groupe ESC Nantes Atlantique, Juin 1999.
- [19] Combe I. A, "Strategic orientations and conceptualizations of the environment", Aston Business School Research Papers, May 1999.
- [20] Cronk M. C, Fitzgerald E. P, "Constructing a theory of IS business value from the literature", Electronic Journal of Business Research Methods, Volume 1 Issue 1, 2002.
- [21] Croteau A. M, "Harmonisation du déploiement technologique avec la stratégie d'affaires: augmentation de la performance organisationnelle", Thèse de Doctorat, Faculté des Etudes Supérieures, Université Laval, Canada, Juin 1998.
- [22] Croteau A. M, "Augmentation de la performance organisationnelle observée lors de l'harmonisation entre le déploiement technologique et la stratégie d'affaires", Université Laval, Document de Travail 1998-035, Série électronique, Novembre 1998.
- [23] Croteau A. M, Bergeron F, "L'harmonisation de la stratégie d'entreprise et du déploiement technologique", Université Laval, Document de Travail 1999-008, Série électronique, Mars 1999.
- [24] Croteau A. M, Bergeron F, Raymond L, "Stratégie d'affaires et déploiement des technologies de l'information: alignement et performance", Actes du colloque de l'AIM, 2000.
- [25] Croteau A. M, Raymond L, Bergeron F, "Testing the validity of Miles and Snow's typology", Academy of Information and Management Sciences Journal, Volume 2, Number 2, 1999.
- [26] Croteau A. M, Solomon S, Raymond L, Bergeron F, "Organizational and technological infrastructures alignment", Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences - 2001.
- [27] Curtin T. E, "Business-IT alignment: mapping your organization's course", IBM Advanced Business Institute, October 12, 1999.
- [28] Curtin T. E, "IT alignment: new ideas for an old concept", IBM Advanced Business Institute, October 12, 1999.
- [29] Dess G.G, Robinson R.B, "Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit", Strategic Management Journal, 1984.
- [30] Gurbaxani V, Melville N, Kraemer K, "Disaggregating the return on investment return on investment to IT capital", Center for Research on Information Technology and Organizations (CRITO), University of California, Irvine, September 11, 1998.
- [31] Farrell I. J, "Aligning IT to corporate objectives: organisational factors in use", Ph.D. Thesis, School of Management Macquarie University, Sydney, May 2003.
- [32] Foray M, Mairese J, "Innovations et performances", édition EDHESS, 1999.
- [33] Grouzet F. M. E, "Introduction à la modélisation par équations structurelles (SEM) avec EQS ", Université d'Ottawa, 31 mai 2004.
- [34] Helfer J. P, Kalika M, Orsoni J, "Management, stratégie et organisation", édition Vuibert, 2000, 3ème édition.
- [35] Henderson J.C, Venkatraman N, "Strategic alignment: leveraging information technology for transforming

- organizations", IBM Systems Journal, Vol. 38, N° 2 & 3, 1999.
- [36] Jaziri F, "Du co-alignement des technologies et systèmes inter-firmes: application à la relation prestataires des services logistiques-clients", Thèse de Doctorat, Université Paris-Dauphine, Paris, France, 15 Mars 2004.
- [37] Jaziri F, "Le co-alignement des technologies et systèmes inter-firmes: une application à la relation prestataires de services logistiques-clients", Actes du colloque de l'AIM, 2004.
- [38] Jouirou N, Kalika M, "L'alignement stratégique: déterminant de la performance (étude empirique sur les PME)", Actes du colloque de l'AIM, 2004.
- [39] Kalika M, "TIC et stratégie" in "Le e-management: quelles transformations pour l'entreprise?", édition LIAISONS 2003.
- [40] Kalika M, "TIC et performance" in "Le e-management: quelles transformations pour l'entreprise? ", édition LIAISONS 2003.
- [41] Kalika M, "TIC, enjeu stratégique" in "e-management: vers l'entreprise virtuelle ?", édition Liaisons 2002.
- [42] Kalika M, "Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances", édition Economica, 1995.
- [43] Kefi H, "Evaluation des technologies et systèmes d'information, cas d'un entrepôt de données implanté dans une institution financière ; étude orientée processus et intégrée dans le contexte institutionnel de l'organisation", Thèse de Doctorat, Université Paris-Dauphine, Paris, France, 07 janvier 2002.
- [44] Kefi H, " Processus organisationnels et systèmes d'information et de communication : alignement et performance", La Revue des Sciences de Gestion 2011/5 (n° 251).
- [45] Kefi H, Kalika M, "Choix stratégiques de l'entreprise étendue et déploiement technologique : alignement et performance", Actes du colloque de l'AIM, 2003.
- [46] Kefi H, Kalika M, "Survey of strategic alignment impacts on organizational performance in international european companies", Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences, 2005.
- [47] Kraemer K. L, Tallon P, Rieger Ch, "When context matters: making sense of executives perceptions of IT payoffs using strategic intent for IT", Center for Research on Information Technology and Organizations (CRITO), University of California, Irvine, Paper 149, 1999.
- [48] Lagrée O, Magne L, "e-management" édition Dunod, 2001.
- [49] Ledru M, Isaac H, Beyou C, Josserand E, Kalika M, "Le e-management: quelles transformations pour l'entreprise? ", édition Liaisons 2003.
- [50] Lee G, Perry J. L, "Are computers boosting productivity ? : a test of the paradox in state governments", Center for Research on Information Technology and Organizations (CRITO), University of California, Irvine, October 1999.
- [51] Martinet A.C, "Epistémologies et sciences de gestion", édition Economica, 1990.
- [52] Martinet A.C, "Grandes questions épistémologiques en sciences de gestion", in "Epistémologies et sciences de gestion", édition Economica, 1990.
- [53] Milova N, "Exploring strategic role of IT from the perspective of Ansoff's and Porter's generic strategies", Ph.D. Thesis, John Molson School of Business, Concordia University, Montreal, Canada, April 2001.
- [54] Oumakhlouf N, kherbachi H, "Impact du système d'information sur la performance organisationnelle: Cas des entreprises de Bejaia (Algérie)", Revue des Sciences Economiques, de Gestion et Commerciales, Volume: 12 / N°: 01 (2019).
- [55] Raymond L, Bergeron F, Leclerc Ch, Gladu M, "Impact de la congruence des TI sur la performance des PME: une étude empirique", 1998.
- [56] Raymond L, Croteau A.M & Bergeron F, "La performance des TI expliquée par leur rôle stratégique, leur gestion et leur utilisation ", Le 15ème colloque de l'AIM, La Rochelle (France) (2010).
- [57] Raymond L, Paré G, Bergeron F, "Matching information technology and organization structure: an empirical study with implications for performance", European Journal of Information Systems, Vol 10, No 4, 1995.
- [58] Regragui Y, Al Meriouh Y, "Etude exploratoire de l'impact des systèmes d'information sur la performance à partir d'une approche par alignement: cas des entreprises marocaines", European Scientific Journal, november 2017, édition Vol.13, No.31.
- [59] Roussel P, Durrieu F, Campoy E, El Akremi A, "Méthodes d'équations structurelles : Recherche et applications en gestion", édition Economica, 2002.

- [60] Rowe F, "Faire de la recherche en systèmes d'information", édition Vuibert, 2002.
- [61] Porter M, "L'avantage concurrentiel", édition Dunod, 1999.
- [62] Quinin J. B, "L'entreprise intelligente", édition Dunod, 1994.
- [63] Reix R, "Systèmes d'information et management des organisations", édition Vuibert, 3ème édition, 2000.
- [64] Solomon S, "Impact on business performance by the organizational and technological infrastructures", Ph.D. Thesis, Faculty of Commerce and Administration, Concordia University, Montreal, Canada, December 1998.
- [65] Tallon P. P, Kraemer K. L, "Investigating the relationship between strategic alignment and IT business value: the discovery of a paradox", Idea Group Publishing, 2003.
- [66] Tallon P. P, Kraemer K. L, "Using flexibility to enhance the alignment between information systems and business strategy: implications for IT business value", PhD Friday Workshops, MIS Research Center, University of Minnesota, April 20, 2003.
- [67] Tallon P.P, Kraemer K.L, Gurbaxani V, "Fact or fiction: the reality behind executives perceptions of IT business value", Working Paper, Center for Research on Information Technology and Organizations (CRITO), University of California, Irvine, 1998.
- [68] Thevenot J, Chapitre 4: "Réseau d'entreprises : quelle cohérence des choix stratégiques, organisationnelle et technologiques ?", in "faire de la recherche en logistique", édition Vuibert, 2000.
- [69] Torrès O, "Economie d'entreprise : organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie", édition Economica, 2000.
- [70] Venkatraman N, "Reconfigurations d'entreprises provoquées par les technologies de l'information", in "L'entreprise compétitive au futur", édition d'organisation, 1995.
- [71] Venkatraman N, Ramanujam V, "Measurement of business economic performance: an examination of method convergence", Journal of Management, Vol. 13, N° 1, 1987.
- [72] Wacheux F, "Méthodes qualitatives et recherche en gestion", édition Economica, 1996.