

# Une exploration des mécanismes formateurs de la performance de l'entreprise liée à Internet

**Yann RIVAL**

**Maître de Conférences - Université de la Polynésie Française - GDI (\*)**  
**Chercheur Associé - Université Paris-Dauphine, DRM (\*) F-75016 Paris, France**  
**CNRS, UMR7088, F-75016 Paris, France**  
BP 6570 98702 FAA'A POLYNESIE FRANÇAISE  
[Yann.rival@dauphine.fr](mailto:Yann.rival@dauphine.fr)  
Tel/fax: 00 689 42 09 06

**Résumé :** Après plusieurs années de pratique du web, les managers n'appréhendent plus uniquement l'Internet en terme de canal de distribution ou d'outil marketing mais également comme une activité à part entière de l'entreprise qui fait définitivement partie de son organisation et dont il faut assurer la rentabilité.

La recherche se propose d'essayer de répondre à cette préoccupation managériale en étudiant les processus de formation de la performance de l'entreprise liée à l'Internet. De manière plus précise, il s'agit d'analyser les liens et mécanismes d'influence des variables explicatives de la performance de l'entreprise liée à Internet. Pour ce faire, nous adoptons la perspective contingente afin d'étudier le lien entre, d'une part, l'alignement de l'activité Internet au niveau stratégique (cohérence des choix stratégiques), organisationnel (cohérence dans la conception de l'organisation) et technologique (cohérence dans l'utilisation des technologies) et, d'autre part, la performance de l'entreprise liée à Internet. Il s'agit ensuite d'observer les liens existant entre les dimensions de l'alignement afin de mieux comprendre les mécanismes de formation de la performance.

L'instrument de mesure permettant d'opérationnaliser la recherche à travers une approche quantitative est soigneusement développé. Il comprend treize échelles mesurant la cohérence dans la gestion de l'activité Internet ainsi que la performance Internet. La recherche est ensuite appliquée au tourisme, secteur dans lequel l'Internet est particulièrement développé. 610 questionnaires sont envoyés aux dirigeants et responsables e-business des entreprises du secteur du tourisme français comportant aux moins dix salariés et ayant développé en plus de leur activité traditionnelle, une activité en ligne.

Les analyses par les équations structurelles sont menées à l'aide du logiciel EQS 6.1. Les résultats ainsi obtenus traduisent le pouvoir explicatif de la perspective contingente dans l'étude de la performance. La cohérence entre la stratégie Internet et l'organisation influence directement et positivement la performance Internet. Les choix organisationnels apparaissent ainsi déterminants dans la contribution de l'Internet à la performance. L'étude des liens entre la dimension stratégique, organisationnelle et technologique de l'alignement permet de mettre en lumière le rôle médiateur de l'organisation, au cœur des mécanismes d'élaboration de la performance liée à Internet.

**Mots-clés:** STRATEGIE INTERNET, THEORIE DE LA CONTINGENCE, PERFORMANCE, TESTS EFFETS MEDIEATEURS.

*(\*) : Y. RIVAL est membre du Laboratoire GDI - Gouvernance et Développement Insulaire - et de l'équipe Crepa, Centre de Recherche en Management et Organisation de DRM*

## INTRODUCTION

L'Internet est plus que jamais présent dans l'activité des entreprises. Il suffit de regarder les données fournies par les principaux instituts de collecte d'information économique pour s'en rendre compte. Ainsi pour l'année 2006 les ventes en ligne atteignent 114 milliards<sup>1</sup> de dollars aux Etats-Unis, ce qui représente près de 3,3% du marché global de la vente de détail.

L'évolution du phénomène reste fortement orientée à la hausse. De 2,2 milliards d'euros en 2002, le commerce électronique grand public en France<sup>2</sup> est passé à 3,4 milliards d'euros en 2003 (+54,5%), 4,9 milliards en 2004 (+44,1 %), pour atteindre 7 milliards (+44%) en 2005. Ces chiffres permettent de comprendre qu'aujourd'hui l'Internet s'est installé comme une réalité quotidienne, parfois même au cœur de l'activité des entreprises.

Face à ce phénomène, les dirigeants des entreprises qualifiées de « traditionnelles » par rapport aux jeunes firmes développées exclusivement sur l'Internet sont confrontés à de nombreuses questions et abordent l'Internet sous différents angles, comme **un canal de distribution** (Comment combiner ce nouveau canal avec les canaux de distribution déjà existants ?, Ce nouveau canal de distribution ne va-t-il pas empiéter sur les canaux de distribution traditionnels par le phénomène de cannibalisation ?), **un outil marketing** (Comment gérer les relations avec le consommateur ?, Faut-il décliner l'ensemble de l'offre sur Internet ?). C'est pourquoi, de nombreuses recherches, notamment en marketing, ont été menées ces dernières années afin d'essayer de répondre à ces multiples questions (Lehu, 1997 ; Benavent, 2000 ; Helme-Guizon, 2001 ; Dubois et Vernet, 2001). Cependant aujourd'hui, après plusieurs années de pratique du web, les managers n'appréhendent plus uniquement l'Internet en terme de canal de distribution ou d'outil marketing mais également comme **une activité à part entière de l'entreprise** qui fait définitivement partie de son organisation et dont il faut assurer la rentabilité (Comment obtenir des résultats performants avec l'Internet ?).

Cette recherche se propose d'essayer de répondre à cette dernière préoccupation managériale en étudiant les mécanismes de formation de la performance de l'entreprise liée à l'Internet.

---

<sup>1</sup> US Census Bureau

<sup>2</sup> Benchmark group

De manière plus précise, il s'agit d'analyser les liens et mécanismes d'influence des variables explicatives de la performance de l'entreprise liée à l'Internet.

## **1. COMPRENDRE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE A TRAVERS LA PERSPECTIVE CONTINGENTE**

La contingence constitue une perspective particulièrement bien adaptée à l'explication de la performance (Weill et Olson, 1989). On en voudra pour preuve les travaux de Chandler (1962) qui révélaient déjà que la cohérence entre les choix de positionnement externe et les arrangements internes favorise la performance économique de l'entreprise. C'est pourquoi, de nombreuses recherches consacrées à la performance des Systèmes d'Information (SI)/ Technologies de l'Information (TI) adoptent la perspective contingente en étudiant la relation entre alignement et performance.

La littérature traitant de l'organisation de la fonction SI met en évidence que la meilleure solution dépend d'un certain nombre de facteurs internes à l'entreprise ou externes liés à son environnement. L'alignement de ces facteurs influe alors sur la performance de la firme (Brown et Magill, 1994). La nature et le nombre de facteurs étudiés varient selon les auteurs (Tableau 1). Une majorité de recherches se limite à deux facteurs, en étudiant l'alignement entre la stratégie de l'entreprise et la stratégie TI ou entre la structure de l'entreprise et la structure TI.

Selon Chan et Huff (1993) et Chan et al. (1997), l'alignement entre l'orientation stratégique de l'entreprise et l'orientation stratégique SI constitue une situation favorable à la performance de l'entreprise. De manière similaire, Bergeron et Raymond (1995) vérifient que l'alignement entre l'orientation stratégique de la gestion des TI et la stratégie d'affaires a un impact positif sur la performance. Teo et King (1996) montrent l'existence de quatre types d'intégrations entre la planification de l'entreprise et la planification SI (administrative, séquentielle, réciproque, et intégration complète) qui lorsqu'elles sont cohérentes améliorent la performance organisationnelle. A partir de la typologie de Miles et Snow (1978), Sabherwal et Chan (2001) démontrent que pour les comportements d'analyse et de prospection, l'alignement entre stratégie générale et stratégie SI est favorable à la

performance. Dans le cadre de l'entreprise étendue, Kéfi et Kalika (2003) vérifient que l'alignement entre choix stratégiques et déploiement technologique favorise la performance.

Enfin, concernant l'alignement entre la structure TI et la structure organisationnelle, Raymond, Paré et Bergeron (1995) observent un lien positif avec la performance.

En s'intéressant à la stratégie de l'entreprise, la stratégie TI mais aussi à la structure TI, Croteau, Bergeron et Raymond (2001) analysent l'effet sur la performance de l'interaction entre le comportement stratégique et la gestion des SI. Pour ce faire, ils se basent sur la typologie de Miles et Snow (1978) pour caractériser le comportement stratégique de la firme.

Les résultats obtenus permettent de conclure que le co-alignement des comportements stratégiques de prospection et d'analyse avec la gestion des SI contribue significativement à la performance de l'organisation. En revanche, la relation n'est pas vérifiée pour le comportement stratégique de défense.

En observant également trois facteurs, Jouirou et Kalika (2004) démontrent que la gestion stratégique des TI doit être effectuée en tenant compte, d'une part, du choix stratégique de la PME, et d'autre part, de sa structure organisationnelle pour atteindre un meilleur niveau de performance

En intégrant une dimension supplémentaire, Bergeron, Raymond et Rivard (2002) observent que le co-alignement de la stratégie de l'entreprise, de la stratégie TI, de la structure de l'entreprise, de la structure TI, améliore la performance de l'entreprise.

Il convient cependant de nuancer l'effet positif de l'alignement sur la performance. En effet, selon la perspective d'alignement et l'industrie considérée l'entreprise n'améliore pas les mêmes critères de performance, qu'il s'agisse de la performance anticipée, de la liquidité, du revenu, de la croissance, du profit net, des gains ou du rapport endettement sur capitaux propres (Papp et Luftman, 1995 ; Papp 1998).

**Tableau 1 - Etudes portant sur l'alignement des SI/TI et la performance**

Références	Résultats
BERGERON F., RAYMOND L., (1995)	L'alignement entre l'orientation stratégique de la gestion des TI et la stratégie d'affaires a un impact positif sur la performance
BERGERON F., RAYMOND L., RIVARD S., (2002)	Le co-alignement de la stratégie de l'entreprise, de la stratégie TI, de la structure de l'entreprise, de la structure TI, améliore la performance de l'entreprise
BROWN C.V., MAGILL S.L., (1994)	L'alignement de la fonction SI favorise la performance de la firme
CHAN Y.E., HUFF S.L., (1993)	Relation étroite entre alignement et performance de l'entreprise ainsi qu'entre alignement et efficacité de la fonction SI
CHAN Y.E., et al. (1997)	L'alignement entre l'orientation stratégique de l'entreprise et l'orientation stratégique SI favorise la performance
CROTEAU A.M., BERGERON F., RAYMOND L., (2001)	Pour les comportements stratégiques de prospection et d'analyse, le co-alignement des comportements stratégiques avec le choix et la gestion des SI contribue significativement à la performance de l'organisation
JOUIROU N., KALIKA M., (2004)	La gestion stratégique des TI doit être effectuée en tenant compte, d'une part, du choix stratégique de la PME, et d'autre part, de sa structure organisationnelle pour atteindre un meilleur niveau de performance
KEFI H., KALIKA M., (2003)	L'alignement entre choix stratégiques et déploiement technologique favorise la performance de l'entreprise étendue
PAPP R., LUFTMAN J., (1995) ; PAPP R., (1998)	Selon la perspective d'alignement adoptée, et selon l'industrie considérée, l'entreprise n'améliore pas les mêmes critères de performance
RAYMOND L., PARE G., BERGERON F., (1995)	L'alignement entre la structure des TI et la structure organisationnelle a un impact positif sur la performance
SABHERWAL R., CHAN Y.E., (2001)	Pour les comportements d'analyse et de prospection, l'alignement entre stratégie générale et stratégie SI est favorable à la performance
TEO T., KING W.R., (1996)	Existence de quatre types d'intégrations entre la planification de l'entreprise et la planification SI (administrative, séquentielle, réciproque, et intégration complète) qui lorsqu'elles sont cohérentes améliorent la performance organisationnelle.
WEILL P., OLSON M.H., (1989)	La théorie de la contingence permet de mieux comprendre l'impact des SI sur la performance des organisations

## 2. OBSERVER LES MECANISMES FORMATEURS DE LA PERFORMANCE

Ces différents travaux consacrés à l'étude du lien entre alignement et performance mettent en exergue les effets sur la performance de trois principales formes d'alignement.

Tout d'abord, l'alignement entre stratégie TI et stratégie de l'entreprise influence directement et positivement la performance. Les effets positifs de **la cohérence des choix stratégiques (alignement stratégique)** ont ainsi pu être vérifiés (Bergeron et Raymond, 1995 ; Chan et

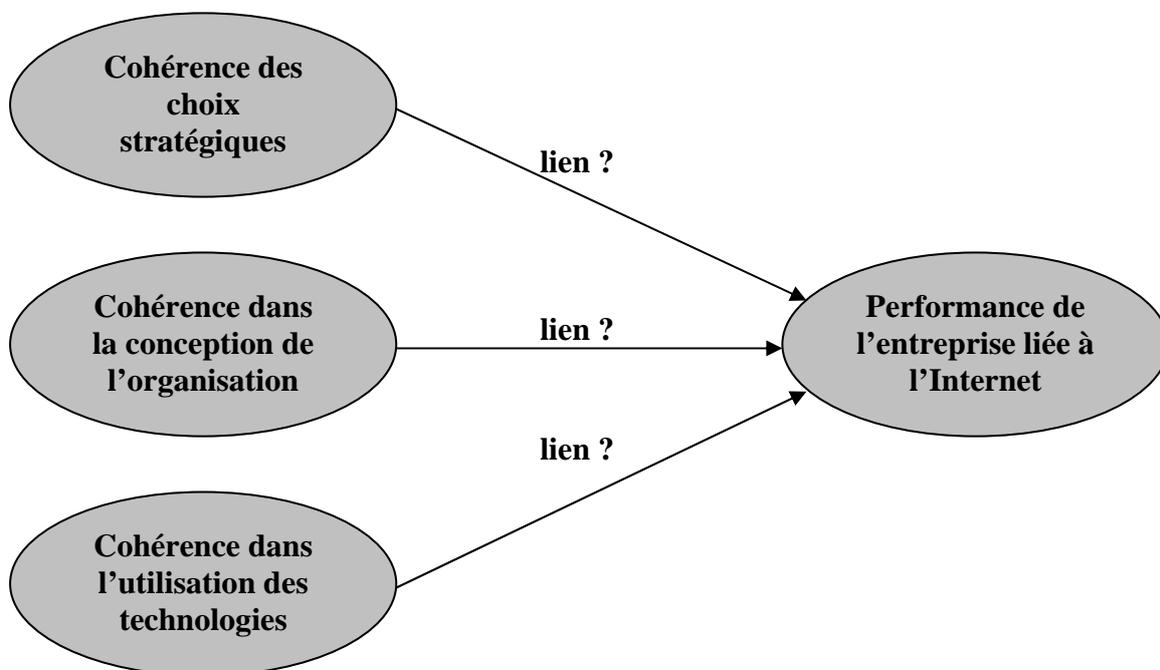
Huff, 1993 ; Chan et al., 1997 ; Kéfi et Kalika, 2003 ; Raymond, Paré et Bergeron, 1995 ; Sabherwal et Chan, 2001 ; Teo et King ; 1996).

De même, l'alignement entre la stratégie TI et la structure de l'organisation influence directement et positivement la performance. **La cohérence dans la conception de l'organisation (alignement organisationnel)** s'avère donc décisive pour améliorer la performance de la firme (Bergeron, Raymond et Rivard, 2002 ; Jouirou et Kalika, 2004).

Enfin, l'alignement entre la stratégie TI et la structure TI favorise elle-aussi la performance de l'entreprise. **La cohérence dans l'utilisation des technologies (alignement technologique)** constitue donc également un élément essentiel pour atteindre un niveau de performance satisfaisant (Bergeron, Raymond et Rivard, 2001 ; Croteau, Bergeron et Raymond, 2001).

A partir de ces trois principales formes d'alignement (cohérence des choix stratégiques, cohérences dans la conception de l'organisation, cohérence dans l'utilisation des technologies), cette recherche vise dans un premier temps à vérifier le pouvoir explicatif de la perspective contingente dans l'étude de la performance de l'entreprise, en l'occurrence, le lien existant entre alignement et performance de l'entreprise liée à l'Internet (Schéma 1).

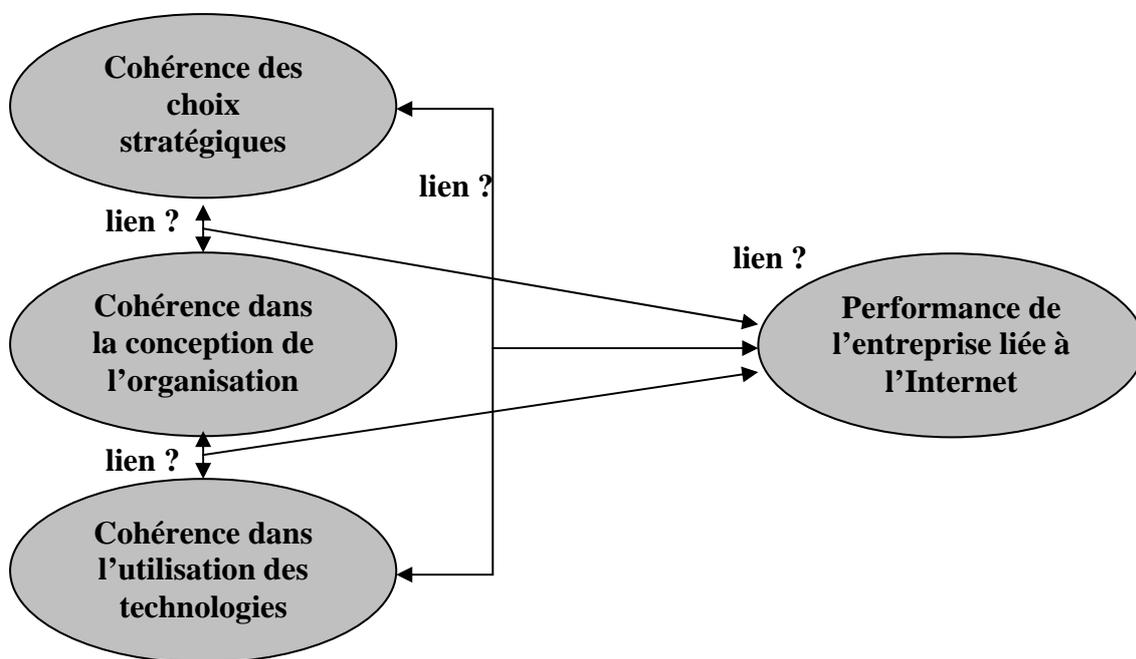
**Schéma 1 - 1<sup>ère</sup> étape de la recherche**



Si de nombreuses recherches mettent en avant le lien entre alignement des SI/TI et la performance de l'entreprise, en revanche il n'existe pas ou peu d'études examinant les liens existants entre les différentes formes d'alignement. Ce sont pourtant ces liens qui traduisent les mécanismes au cœur de la formation de la performance de l'entreprise.

Dans un second temps, nous nous attacherons donc à examiner les relations existantes entre les choix stratégiques, la conception de l'organisation et l'utilisation des technologies ainsi que l'effet de ces relations sur la performance (Schéma 2).

**Schéma 2 - 2ème étape de la recherche**



### **3. METHODOLOGIE**

#### **3.1. CONSTRUCTION DE L'OUTIL DE MESURE DE LA RECHERCHE**

La démarche adoptée pour traduire empiriquement les construits de la recherche à travers un questionnaire s'appuie en grande partie sur le paradigme de Churchill (1979).

La spécification du domaine des construits de la recherche (cohérence des choix stratégiques, cohérence dans la conception de l'organisation, cohérence dans l'utilisation des technologies et performance de l'entreprise liée à Internet) est réalisée à l'aide de la littérature en

Stratégie/Organisation, Systèmes d'Information et Marketing traitant de l'alignement et de la performance. Les quatre principaux construits de la recherche sont alors traduits en variables puis à l'aide d'échelles de mesures déjà existantes ou adaptées pour cette recherche. L'ensemble des variables permettant d'opérationnaliser les construits de la recherche sont des variables d'intervalle mesurées par des échelles de type « échelles de Likert ».

Le tableau 2, ci après, présente de manière détaillée la traduction de chacun des construits de la recherche en variables puis items.

Le questionnaire a été pré-testé en trois temps. Tout d'abord, il a été administré auprès de professionnels en face à face. Dans un deuxième temps, le questionnaire a pu être une nouvelle fois amélioré grâce aux remarques et conseils d'universitaires. Enfin, dans un troisième temps, nous avons procédé au pré-test statistique du questionnaire portant sur une vingtaine d'observations.

### **3.2. SECTEUR D'APPLICATION ET POPULATION ETUDIEE**

Le secteur du tourisme constitue le cadre d'application de l'étude. Il y a peu de recherches en gestion consacrées à ce secteur. De plus, le fait de focaliser la recherche sur un secteur unique permet de ne pas biaiser les résultats qui dépendent en grande partie de la perception du rôle stratégique des TI qui n'est pas la même selon le secteur observé. Enfin, les sites de voyage se situent en tête de l'audience sur Internet au niveau mondial et national.

La population mère de l'étude correspond aux entreprises françaises ou étrangères appartenant à la filière du tourisme en France, comportant au moins dix employés et ayant choisi de développer en plus de leur activité traditionnelle une activité Internet. Elle est évaluée à 610 entreprises, auxquelles le questionnaire de recherche a donc été adressé.

**Tableau 2 - Elaboration des échelles de mesure de la recherche**

Construit	Définition du construit	Traduction du construit en variable	Origine de l'échelle	Items
Cohérence des choix stratégiques	La cohérence des choix stratégiques réfère à la congruence entre la stratégie Internet et la stratégie de l'entreprise (Broadbent et Weill, 1993; Henderson et Venkatraman, 1993).	D'après les recherches de Broadbent et Weill (1993), Luftman (2000); Kearns et Lederer (2000); Lederer et Burky (1989), Mc Farlan (1981), Reich et Benbasat (1996) et Zmud (1988), nous nous intéressons à l'implication de la direction générale dans l'élaboration de la stratégie Internet ( <b>IMPLDIRE</b> ),	Luftman (2000); Kearns et Lederer (2000)	<p><b>Q1:</b> Le pilotage de l'activité Internet inclut l'ensemble des responsables des services de l'entreprise</p> <p><b>Q2:</b> La direction participe régulièrement au pilotage de l'activité Internet</p> <p><b>Q3:</b> La direction prend en compte habituellement dans ses décisions l'activité Internet déjà développée dans l'entreprise</p> <p><b>Q4:</b> La direction intègre régulièrement dans ses choix les besoins concernant l'activité Internet</p>
		Et à l'implication de la direction Internet dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise ( <b>IMPLINT</b> ).	Luftman (2000); Kearns et Lederer (2000)	<b>Q5 :</b> Le(s) responsable(s) de l'activité Internet participe(nt) habituellement au pilotage de l'entreprise
		Selon les travaux de Ciborra (1997) et Luftman (2000), nous souhaitons observer la valeur accordée à l'activité Internet au sein de l'entreprise ( <b>VALINT</b> ).	Luftman (2000)	<p><b>Q6:</b> L'activité Internet est considérée par la direction comme jouant un rôle important pour le développement de l'entreprise</p> <p><b>Q7:</b> Selon les responsables de service, l'activité Internet contribue à la croissance de l'entreprise</p>
Cohérences dans la conception de l'organisation	La cohérence dans la conception de l'organisation correspond à la congruence entre la stratégie Internet et l'infrastructure et les processus de l'entreprise (Broadbent et Weill, 1993; Henderson et Venkatraman, 1993).	D'après les études menées par Broadbent et Weill (1993); Brown et Magill (1994) et Venkatraman (1995), nous avons décidé d'observer le niveau d'évolution organisationnelle liée au développement de l'activité Internet ( <b>EVOLORG</b> ).	Broadbent et Weill (1993); Brown et Magill (1994)	<p><b>Q8:</b> Suite au développement de l'activité Internet, une modification des modes de fonctionnement interne de l'entreprise a été décidée</p> <p><b>Q9:</b> Suite au développement de l'activité Internet, le mode de gestion des appels a été réorganisé</p>
		Selon les travaux de Venkatraman (1995) et Luftman (2000), nous nous intéressons au degré d'intégration de l'Internet au sein de l'infrastructure et des processus back office ( <b>INTBACOF</b> ),	Broadbent et Weill (1993); Brown et Magill (1994)	<p><b>Q10:</b> Facturation : gestion de la facturation client/fournisseur au travers d'Internet</p> <p><b>Q11:</b> Gestion des stocks : suivi des réserves et disponibilités par Internet</p> <p><b>Q12:</b> Achats : commandes via Internet de différents produits et services</p>
		Au sein de l'infrastructure et des processus front office ( <b>INTFRONT</b> ),	Venkatraman (1995)	<p><b>Q13:</b> Un call center spécifiquement dédié au site web</p> <p><b>Q14:</b> Ventes : ventes des produits et services sur le web</p> <p><b>Q15:</b> Publicité : réalisation de campagnes de promotion sur Internet</p>
		Au sein de l'infrastructure et des processus liés à la gestion de la relation client ( <b>INTRECL</b> ).	Venkatraman (1995)	<p><b>Q16:</b> Marketing : écoute, suivi, fidélisation du client par Internet</p> <p><b>Q17:</b> SAV : utilisation d'un service après vente par Internet</p>

<b>Construit</b>	<b>Définition du construit</b>	<b>Traduction du construit en variable</b>	<b>Origine de l'échelle</b>	<b>Items</b>
Cohérences dans l'utilisation des technologies	La cohérence dans l'utilisation des technologies reflète la congruence entre la stratégie Internet et l'infrastructure technologique liée à Internet (Broadbent et Weill, 1993; Henderson et Venkatraman, 1993).	Selon les études menées par Weill et Vitale (2002) ainsi que Zhu et Kraemer (2002), degré de complémentarité des investissements liés à Internet ( <b>COMPLIN</b> ).	Zhu et Kraemer (2002)	<b>Q18:</b> L'entreprise utilise un Intranet et/ou groupware <b>Q19:</b> L'entreprise utilise un Extranet
		D'après les travaux d'Henderson et Venkatraman (1993), Rockart, Earl et Roos (1996) et Venkatraman (2000), nous portons notre attention sur le niveau d'évolution technologique lié à Internet ( <b>EVOTECH</b> ).	Rockart, Earl et Roos (1996)	<b>Q20:</b> Une nouvelle architecture du système d'information adaptée à l'activité Internet <b>Q21:</b> La connexion à Internet des applications informatiques existantes (type ERP, EDI ou autres)
Performance de l'entreprise liée à Internet	La performance de l'entreprise liée à l'Internet	Selon les recherches de Venkatraman (1989), nous souhaitons observer la performance commerciale liée à Internet ( <b>PERFCOM</b> ),	Venkatraman (1989)	<b>Q22:</b> Le taux de croissance de vos ventes sur Internet <b>Q23:</b> Le taux de croissance de vos parts de marché en matière de ventes sur Internet <b>Q24:</b> La conquête de nouveaux marchés grâce à Internet
		Ainsi que la performance financière liée à Internet ( <b>PERFFIN</b> ).	Venkatraman (1989)	<b>Q25:</b> Le rendement du capital investi dans votre activité Internet <b>Q26:</b> Une meilleure maîtrise des coûts grâce à Internet
		D'après les travaux d'Alter (2002), Bakos (1998), Haeckel et Nolan (1993), Iansiti et Cormack (1997) et Rayport et Sviokla (1995), nous voulons mesurer la performance marketing liée à Internet ( <b>PERFMARK</b> ),	Rayport et Sviokla (1995); Bakos (1998)	<b>Q27:</b> L'amélioration de la gestion des attentes du client grâce à Internet <b>Q28:</b> La satisfaction du client grâce aux nouveaux services proposés sur Internet <b>Q29:</b> L'amélioration de l'image de marque de l'entreprise grâce à Internet
		Ainsi que la performance des ventes indirectes liées à Internet ( <b>PERFVIND</b> ).	Venkatraman (1989)	<b>Q30:</b> Le taux de croissance de vos ventes indirectement liées à Internet <b>Q31:</b> Le taux de croissance de vos parts de marché en matière de ventes indirectement liées à Internet

## 4. RESULTATS

Après avoir soigneusement effectué les relances, nous disposons de 131 questionnaires, ce qui correspond à un taux de réponse d'un peu moins de 22%. Huit questionnaires n'étant pas exploitables nous avons en définitive 123 observations.

La première activité des entreprises observées est le *tour operating* (42%), devant le transport en avion, train ou bateau (38,5%), l'hôtellerie (21,3%) et la distribution de voyages en agences (21,3%). Seulement 4,9% des entreprises répondantes exercent l'activité de GDS (Système de Distribution Global).

Les différents modèles de la recherche (Schéma 1 et Schéma 2) sont testés par la méthode des équations structurelles à l'aide du logiciel EQS 6.1.

### 4.1. LE POUVOIR EXPLICATIF DE LA PERSPECTIVE CONTINGENTE DANS L'ETUDE DE LA PERFORMANCE LIEE A INTERNET

La première étape de cette recherche vise dans un premier temps à vérifier le pouvoir explicatif de la perspective contingente dans l'étude de la performance de l'entreprise, en l'occurrence, le lien existant entre alignement et performance de l'entreprise liée à l'Internet.

Nous effectuons le test du modèle (Schéma 1) intégrant les relations directes entre les trois formes d'alignement (cohérence des choix stratégiques, cohérence dans la conception de l'organisation, cohérence dans l'utilisation de technologies) et la performance de l'entreprise liée à Internet. Les relations entre facteurs explicatifs sont également prises en compte.

Les valeurs prises par les indices figurant dans le tableau ci-dessous sont satisfaisantes et traduisent un bon ajustement du modèle aux données.

**Tableau 3 - Indices d'ajustement du modèle**

Indices	GFI	AGFI	RMR	RMSEA (robuste)	CFI (robuste)	$\chi^2$ S&B/ddl
Valeurs	0,882	0,816	0,066	0,066	0,947	1,5

L'ajustement du modèle étant satisfaisant, les coefficients de corrélation ainsi que les pourcentages de variance expliquée ( $R^2$ ) des variables endogènes peuvent être retenus.

#### **4.1.1. Cohérence des choix stratégiques et performance de l'entreprise liée à Internet**

Le coefficient de corrélation entre la cohérence des choix stratégiques et la performance de l'entreprise liée à l'Internet n'est pas significatif (test  $t$  de student de  $|0,478|$  pour un niveau de signification de 5%). **Il n'existe donc pas de relation significative entre la cohérence des choix stratégiques et la performance de l'entreprise liée à Internet.**

#### **4.1.2. Cohérence dans la conception de l'organisation et performance de l'entreprise liée à Internet**

Le coefficient de corrélation entre Cohérence dans la conception de l'organisation et Performance de l'activité Internet de 0,85 est significatif (test  $t$  de student de  $|3,446|$  pour un niveau de signification de 5%).

**Ce résultat atteste de la liaison entre la cohérence dans la conception de l'organisation et la performance de l'entreprise liée à Internet.**

Le  $R^2$  associé à la Performance de l'entreprise liée à Internet est de 66% ( $1 - 0,58^2$ ), ce qui est tout à fait satisfaisant. Le modèle qui suppose la causalité de l'alignement organisationnel sur la Performance Internet permet donc d'expliquer 66 % de variance.

#### **4.1.3. Cohérence dans l'utilisation des technologies et performance de l'entreprise liée à Internet**

Le coefficient de corrélation entre la cohérence dans l'utilisation des technologies et la performance de l'entreprise liée à Internet n'est pas significatif (test  $t$  de student de  $|1,390|$  au niveau de signification de 5%). **La relation n'est donc pas significative.**

L'analyse par les équations structurelles des relations directes entre les différentes formes d'alignement et la performance de l'entreprise liée à Internet nous apporte deux résultats principaux.

Tout d'abord le pouvoir explicatif de la perspective contingente dans l'étude de la performance liée à Internet s'illustre par le fait que la cohérence entre la stratégie Internet et l'organisation influence directement et positivement la performance Internet. **Les choix organisationnels apparaissent ainsi déterminants dans la contribution de l'Internet à la performance.** Ce résultat va dans le prolongement de l'étude de Monod (2002) à propos des effets de l'Internet sur la performance. Il a en effet pu vérifier la relation indirecte via l'organisation industrielle (selon Pavitt, 1984) pour les PME appartenant aux secteurs de « production de masse » et de « haute technologie ». De même, Kalika (2000) met en avant les implications organisationnelles du e-management et des stratégies Internet qui « *doivent impérativement s'accompagner d'organisations Internet adaptées* » (p. 71).

Parmi les facteurs organisationnels particulièrement liés à la performance de l'activité Internet figure **l'intégration d'Internet dans le back office** (facturation, stocks, achats). Cela confirme les travaux de Zhu et al. (2004) qui soulignent que l'intégration technologique notamment au niveau du back office constitue le facteur le plus déterminant pour expliquer la valeur apportée à l'entreprise par l'e-commerce. Obtenir par l'Internet un niveau élevé de connexion des différentes sources d'information et bases de données du back office constitue donc un des enjeux majeurs pour le succès de l'activité Internet.

Un autre facteur organisationnel déterminant concerne **l'intégration d'Internet dans les fonctions de gestion de la relation avec le client** (SAV, marketing). Les entreprises traditionnelles doivent faire l'apprentissage par l'Internet, du passage d'une production centrée sur l'offre à une compréhension approfondie de la demande qui s'exprime désormais de manière permanente et sous forme de dialogue. Il ne s'agit pas seulement de mieux connaître le client mais de préétablir les préférences, les habitudes et les besoins pour anticiper ses demandes et en provoquer de nouvelles. Dans le secteur du tourisme, cela se traduit par exemple lors de la préparation d'une chambre d'hôtel (journaux, chaînes TV, boissons, etc.) effectuée en fonction des informations obtenues sur le client par Internet.

Le second résultat issu de cette première étape de la recherche concerne les limites de l'approche contingente dans l'explication de la performance. En effet ni la cohérence des choix stratégiques ni la cohérences dans l'utilisation des technologies sont directement liés à la performance Internet. Cette absence de liens directs avec la performance au niveau stratégique et technologique nous amène alors à examiner les liens existants entre les formes

d'alignement stratégique, organisationnelle et technologique, afin de faire émerger d'éventuelles relations indirectes avec la performance de l'entreprise liée à Internet.

#### **4.2. LES LIENS EXISTANTS ENTRE LES CHOIX STRATEGIQUES, LA CONCEPTION DE L'ORGANISATION ET L'UTILISATION DES TECHNOLOGIES**

La covariance entre la cohérence des choix stratégiques et la cohérence dans la conception de l'organisation est significative (test  $t$  de student de  $|4,745|$  pour un niveau de signification de 5%), avec un coefficient de corrélation correspondant de 0,72.

**Les choix stratégiques et la conception de l'organisation, liés à Internet, sont donc associés.**

La covariance entre la cohérence des choix stratégiques et la cohérence dans l'utilisation des technologies est significative (test  $t$  de student de  $|3,557|$  pour un niveau de signification de 5%) avec un coefficient de corrélation correspondant de 0,46

**Le lien de dépendance entre les choix stratégiques et l'utilisation des technologies, liés à Internet, est donc vérifié.**

La covariance entre la cohérence dans la conception de l'organisation et la cohérence dans l'utilisation des technologie est significative (test  $t$  de student de  $|4,030|$  pour un niveau de signification de 5%) avec un coefficient de corrélation correspondant de 0,66.

**Il existe donc un lien entre conception de l'organisation et utilisation des technologies liées à Internet.**

**Les trois dimensions de l'alignement lié à l'activité Internet sont donc mutuellement liées.**

A ce stade de l'analyse, nous pouvons donc retenir deux conclusions majeures. D'une part, la cohérence dans la conception de l'organisation constitue l'unique composante de l'alignement directement liée à la performance Internet. D'autre part, l'ensemble des dimensions de l'alignement de l'activité Internet sont mutuellement liées.

C'est pourquoi nous pouvons supposer que l'alignement organisationnel (la cohérence dans la conception de l'organisation) médiatise la relation indirecte existant entre, d'une part,

l'alignement stratégique et technologique et, d'autre part, la performance de l'entreprise liée à Internet.

#### **4.3. LA MEDIATION ORGANISATIONNELLE AU CŒUR DES MECANISMES FORMATEURS DE LA PERFORMANCE LIEE A INTERNET**

Selon Caceres et Vanhamme (2003) une variable médiatrice est un transmetteur par lequel l'influence de X (variable indépendante ou variable médiatisée) sur Y (variable dépendante) transite. Un médiateur permet ainsi d'expliquer le processus/mécanisme par lequel la variable X influence la variable Y.

L'implication de la direction et des responsables de services dans l'activité Internet, la valorisation de l'activité Internet et l'implication du/des responsable(s) Internet dans l'activité de l'entreprise influenceraient la performance de l'entreprise liée à Internet via l'alignement organisationnel ; c'est-à-dire l'évolution organisationnelle liée à l'activité Internet, l'intégration liée à Internet au niveau des fonctions de back office, de gestion commerciale et de gestion de la relation avec le consommateur.

De même, la complémentarité des investissements et les évolutions technologiques agiraient sur la performance Internet à travers l'organisation.

Les études adoptant une approche contingente ont pu mettre en lumière le rôle déterminant joué par l'organisation dans la formation de la performance (Ginsberg et Venkatraman, 1985), et viennent ainsi conforter cette supposition.

La notion de performance organisationnelle met également en avant le lien existant entre organisation et performance. Il s'agit d'utiliser des indicateurs spécifiques (respect de la structure formelle définie par la direction, nature des relations entre les services de l'entreprise, qualité de la circulation de l'information et flexibilité organisationnelle) permettant d'identifier les difficultés organisationnelles lors de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne se traduisent d'un point de vue économique (Kalika, 1995).

Ceci étant, pour que la variable alignement organisationnel puisse être considérée comme médiatrice, elle doit pouvoir prendre le statut de variable intermédiaire (El Akremi in Roussel

et Wacheux, 2005). Dans le cadre de notre étude, cela suppose donc que les choix stratégiques et l'utilisation des technologies précèdent la conception de l'organisation.

Ainsi, l'implication de la direction et des responsables de services dans l'activité Internet, la valorisation de l'activité Internet et l'implication du/des responsable(s) Internet dans l'activité de l'entreprise influenceraient l'alignement organisationnel de l'activité Internet ; c'est-à-dire l'évolution organisationnelle liée à l'activité Internet ainsi que l'intégration liée à Internet au niveau des fonctions de back office, de gestion commerciale et de gestion de la relation avec le consommateur. Il en serait de même pour la complémentarité des investissements et les évolutions technologiques qui agiraient sur l'alignement organisationnel de l'activité Internet.

Cette conjecture est soutenue par les célèbres travaux de Woodward en 1958 (« déterminisme technologique ») et de Chandler en 1962 (« la structure suit la stratégie ») qui considèrent l'organisation en tant que variable dépendante. Rappelons que cette vision déterministe a depuis fait l'objet de nombreuses critiques. Il ne faut pas sous estimer l'importance du facteur humain qui entre en jeu et pose le problème de la perception subjective de l'environnement, de la mise en avant des intérêts personnels ou de la manipulation (Child, 1972). On peut également admettre que la causalité est parfois inversée. Ainsi, la structure dont dispose l'entreprise peut influencer sur la technologie de production vers laquelle elle évolue (Kalika, 1995). De manière plus générale, les détracteurs de la vision « chandlerienne » de la firme soutiennent que l'organisation peut déterminer la stratégie de l'entreprise. Une entreprise dotée d'une structure lourde comportant de nombreux niveaux hiérarchiques et fortement centralisée, sera moins réactive aux évolutions du marché et donc plus encline à développer une activité dans un secteur relativement stable.

C'est pourquoi, si dans le cas présent l'étude de la médiation par l'alignement organisationnel se limite aux effets sur l'organisation, elle ne remet pas pour autant en cause les effets de l'organisation sur les autres facteurs.

Si l'on suppose que l'organisation constitue une variable dépendante et donc intermédiaire par rapport à la performance, il est alors possible de tester l'hypothèse de médiation organisationnelle.

Pour ce faire nous utilisons la méthode proposée par Baron et Kenny (1986) qui se déroule en quatre étapes :

- vérifier que le lien entre la variable indépendante et la variable dépendante est significatif afin de s'assurer de l'existence d'un impact à médialiser,
- vérifier que la variable indépendante a un impact significatif sur la variable médiatrice,
- vérifier que le lien entre la variable médiatrice et la variable dépendante est significatif,
- vérifier que le lien entre la variable dépendante et indépendante devient nul en présence de la variable médiatrice afin de s'assurer d'une médiation intégrale. Si tel n'est pas le cas, il s'agit alors d'une médiation partielle.

Pour l'application de la démarche de Baron et Kenny (1986) trois modèles ont été testés sous EQS 6.1 en quatre étapes.

#### 4.3.1. Etape 1 du test de la médiation par l'alignement organisationnel

Le premier modèle teste la relation entre, d'une part, les variables indépendantes alignement stratégique, alignement technologique et, d'autre part, la variable dépendante performance de l'entreprise liée à Internet.

Les valeurs prises par les indices figurant dans le tableau ci-dessous sont satisfaisantes et reflètent un bon ajustement du modèle aux données.

**Tableau 4 - Indices d'ajustement du modèle - Etape 1 du test de la médiation par l'alignement organisationnel**

Indices	GFI	AGFI	RMR	RMSEA (robuste)	CFI (robuste)	$\chi^2$ S&B/ddl
Valeurs	0,928	0,864	0,054	0,042	0,986	1,2

Le coefficient de corrélation entre l'alignement stratégique et la performance Internet de 0,57 est significatif (test  $t$  de student de |4,479| pour un niveau de signification de 5%). Le coefficient de corrélation entre l'Alignement technologique et la Performance Internet de 0,24 est significatif (test  $t$  de student de |2,032| pour un niveau de signification de 5%).

Le lien entre, d'une part, les variables indépendantes Alignement stratégique et Alignement technologique et, d'autre part, la variable dépendante Performance de l'activité Internet est donc significatif.

#### **4.3.2. Etape 2 du test de la médiation par l'alignement organisationnel**

Le second modèle teste la relation entre d'une part, les variables indépendantes Alignement stratégique, Alignement technologique, et d'autre part, la variable médiatrice Alignement organisationnel.

Les valeurs prises par les indices figurant dans le tableau ci-dessous sont satisfaisantes et traduisent un bon ajustement du modèle aux données.

**Tableau 5 - Indices d'ajustement du modèle - Etape 2 du test de la médiation par l'alignement organisationnel**

<b>Indices</b>	<b>GFI</b>	<b>AGFI</b>	<b>RMR</b>	<b>RMSEA (robuste)</b>	<b>CFI (robuste)</b>	<b><math>\chi^2</math> S&amp;B/ddl</b>
<b>Valeurs</b>	0,928	0,864	0,059	0,057	0,972	1,3

Le coefficient de corrélation entre l'alignement stratégique et l'alignement organisationnel de 0,58 est significatif (test  $t$  de student de  $|4,683|$  pour un niveau de signification de 5%). Le coefficient de corrélation entre l'alignement technologique et l'alignement organisationnel de 0,49 est significatif (test  $t$  de student de  $|4,079|$  pour un niveau de signification de 5%). Le lien entre, d'une part, les variables indépendantes Alignement stratégique et Alignement technologique et, d'autre part la variable médiatrice Alignement organisationnel est donc significatif.

#### **4.3.3. Etape 3 du test de la médiation par l'alignement organisationnel**

Le troisième modèle teste la relation entre d'une part, les variables indépendantes Alignement stratégique, Alignement technologique et, d'autre part, la variable dépendante Performance de l'activité Internet en ajoutant la variable médiatrice Alignement organisationnel.

Les valeurs prises par les indices figurant dans le tableau ci-dessous sont satisfaisantes et reflètent un bon ajustement du modèle aux données.

**Tableau 6 - Indices d'ajustement du modèle - Etape 3 du test de la médiation par l'alignement organisationnel**

Indices	GFI	AGFI	RMR	RMSEA (robuste)	CFI (robuste)	$\chi^2$ S&B/ddl
Valeurs	0,884	0,815	0,066	0,064	0,956	1,5

Le coefficient de corrélation entre l'alignement stratégique/technologique et l'alignement organisationnel de 0,55/0,42 est significatif (test  $t$  de student de  $|2,716|/|1,0 E+38|$  pour un niveau de signification de 5%). Le lien entre, d'une part, les variables indépendantes Alignement stratégique et Alignement technologique et, d'autre part, la variable médiatrice Alignement organisationnel est donc significatif. La variable médiatrice Alignement organisationnel est elle-même significativement associée à la performance de l'entreprise liée Internet avec un coefficient de corrélation correspondant de 0,80 (test  $t$  de student de  $|2,629|$  pour un niveau de signification de 5%).

**L'hypothèse de la médiation des effets sur la performance Internet de la cohérence des choix au niveaux stratégiques et technologies *via* l'organisation est donc corroborée.**

#### **4.3.4. Etape 4 du test de la médiation par l'alignement organisationnel**

La dernière étape de la démarche de Baron et Kenny (1986) vise à vérifier la nature partielle ou complète de la médiation en analysant les liens directs entre les variables indépendantes (Alignement stratégique, Alignement technologique) et la variable dépendante (Performance de l'activité Internet). Le test du troisième modèle montre que ces liens directs ne sont pas significatifs (test  $t$  de student de  $|0,961|$  et  $|1,325|$  pour un niveau de signification de 5%), ce qui n'était pas le cas sans l'introduction de la variable médiatrice lors de la première étape.

La médiatisation par l'alignement organisationnel entre l'alignement stratégique /technologique et la performance Internet est donc complète.

#### 4.3.5. Calcul des effets indirects

Le test de Sobel (1996) permet de tester si l'effet médiateur de l'alignement organisationnel est significatif, selon la formule suivante :

$$Z = \frac{Sab}{\sqrt{(Sa^2Sb^2 + b^2Sa^2 + a^2Sb^2)}}$$

Avec :

a : lien entre la variable indépendante et la variable médiatrice,

b : lien entre la variable médiatrice et la variable dépendante,

ab : lien indirect entre la variable indépendante et la variable dépendante,

Sa : erreur standardisée du coefficient a,

Sb : erreur standardisée du coefficient b,

Sab : l'erreur standardisée de l'effet indirect ab.

Le test s'interprète selon une distribution de loi normale.

##### - Effet indirect de l'alignement stratégique :

$Z = \frac{0,535 \cdot 0,476}{\sqrt{(0,082^2 \cdot 0,104^2 + 0,476^2 \cdot 0,082^2 + 0,535^2 \cdot 0,104^2)}} = 3,74 > 1,96$  (pour un niveau de signification de 1%).

**L'effet indirect de l'alignement stratégique est donc significatif.**

##### - Effet indirect de l'alignement technologique :

$Z = \frac{0,341 \cdot 0,579}{\sqrt{(0,053^2 \cdot 0,099^2 + 0,579^2 \cdot 0,053^2 + 0,341^2 \cdot 0,099^2)}} = 4,32 > 1,96$  (pour un niveau de signification de 1%).

**L'effet indirect de l'alignement technologique est donc significatif.**

Si l'on retient la supposition selon laquelle l'alignement organisationnel agit en tant que variable intermédiaire, il est alors possible de calculer les effets indirects de l'alignement stratégique et technologique via l'organisation.

Pour ce faire, il convient de multiplier le lien variable indépendante/variable médiatrice par le lien variable médiatrice/variable dépendante (Tableau 7).

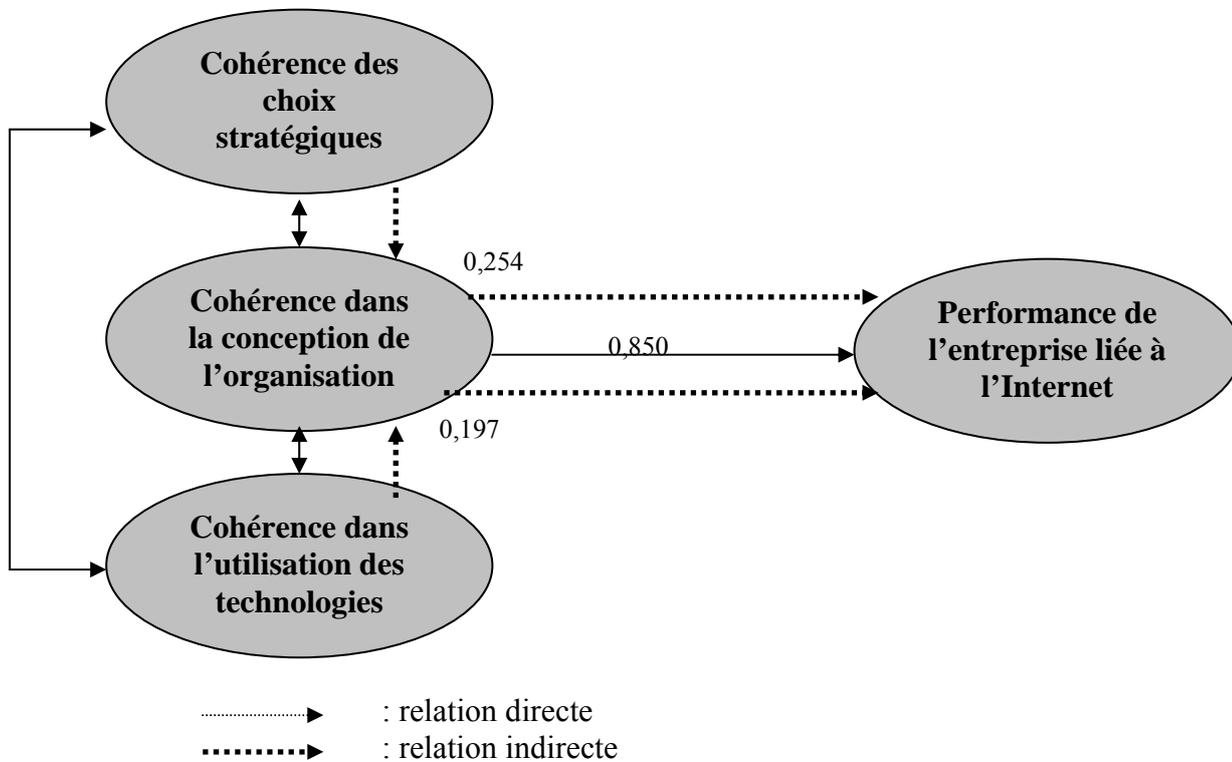
**Tableau 7 - Calcul des effets indirects**

Lien \ Variable indépendante	Alignement stratégique	Alignement technologique
Lien variable indépendante/Alignement organisationnel (A)	0,535	0,341
Lien Alignement organisationnel/Performance Internet (B)	0,476	0,579
Lien Indirect variable indépendante /Performance (A x B)	0,254	0,197

Ces calculs montrent que l'influence de la cohérence au niveau stratégique et technologique *via* l'organisation sur la performance Internet est assez conséquente avec des liens indirects respectivement de 0,254 et 0,197.

Le schéma 3 ci-dessous synthétise les résultats de la recherche en laissant apparaître parmi les mécanismes formateurs de la performance de l'entreprise liée à l'Internet les relations directes et indirectes.

**Schéma 3 - Résultats de la recherche**



## CONCLUSION

Cette recherche permet tout d'abord de vérifier le pouvoir explicatif de la perspective contingente dans l'étude de la performance de l'entreprise. En l'occurrence, l'approche quantitative adoptée basée sur le développement d'une échelle de mesure de l'alignement et de la performance Internet, ainsi que l'utilisation des équations structurelles, montre qu'il existe un lien direct et significatif entre la cohérence des choix stratégiques (alignement stratégique) et la performance de l'entreprise liée à l'Internet. La cohérence entre la stratégie Internet et l'organisation influence directement et positivement la performance Internet. Les choix organisationnels apparaissent ainsi déterminants dans la contribution de l'Internet à la performance. Ces résultats, appliqués à l'activité Internet de l'entreprise, complètent ainsi les études antérieures qui à travers une approche contingente ont pu mettre en avant le rôle déterminant joué par l'organisation dans la formation de la performance (Ginsberg et Venkatraman, 1985). D'un point de vue managérial, cette étude met en avant l'importance de la mise en adéquation de l'activité Internet au sein de l'entreprise, en focalisant son attention en premier lieu sur les facteurs organisationnels. Ainsi, une des préoccupations majeures pour obtenir des résultats satisfaisants liés à l'Internet, concerne l'évolution de l'organisation. Elle se traduit par une modification des modes de fonctionnement internes notamment en ce qui concerne la gestion des appels. L'intégration d'Internet dans la gestion de la relation client par l'écoute, le suivi et la fidélisation du consommateur à travers le web mais aussi l'utilisation d'un service après-vente en ligne, constitue également un enjeu majeur pour le succès de l'activité Internet. Une attention particulière doit également être portée à l'intégration d'Internet dans les fonctions de back-office. Cela concerne plus précisément la gestion de la facturation client/fournisseur au travers d'Internet, le suivi des réserves et des disponibilités par Internet ainsi que les commandes via Internet de différents produits et services. Les résultats obtenus mettent également en lumière les liens étroits existants entre les trois composantes principales de l'alignement : cohérence des choix stratégiques, cohérence dans la conception de l'organisation et cohérence dans l'utilisation des technologies. L'étude de ces liens permet de mieux comprendre les mécanismes formateurs de la performance de l'entreprise liée à Internet. La médiation organisationnelle apparaît être au cœur des processus d'élaboration de la performance. L'application rigoureuse et originale, à l'aide des équations structurelles, de la démarche de Baron et Kenny (1986) révèle ainsi que l'organisation médiatise les effets des choix stratégiques et technologiques liés à Internet sur la performance

Internet. Autrement dit, l'implication de la direction et des responsables de services dans l'activité Internet, la valorisation de l'activité Internet et l'implication du/des responsable(s) Internet dans l'activité de l'entreprise, influencent la performance de l'entreprise liée à Internet *via* l'organisation. De même, la complémentarité des investissements et les évolutions technologiques agissent sur la performance Internet à travers l'organisation. Il existe donc un lien indirect entre choix stratégiques/utilisation des technologies et performance de l'entreprise liée à Internet, dont la significativité est vérifiée à l'aide du test de Sobel (1996). Les calculs montrent que l'influence de la cohérence stratégique et technologique *via* l'organisation sur la performance Internet est assez conséquente avec des liens indirects respectivement de 0,254 et 0,197. Ces résultats, appliqués à l'activité Internet de l'entreprise, rejoignent ainsi dans une certaine mesure les travaux de Woodward en 1958 (« déterminisme technologique ») et de Chandler en 1962 (« la structure suit la stratégie ») qui considèrent l'organisation en tant que variable dépendante.

## Références bibliographiques

- Alter, S. (2002), *Information Systems: Foundation of E-Business*, Prentice Hall.
- Bakos, Y. (1998), "The emerging Role of Electronic Marketplaces on the Internet", *Communication of the ACM*.
- Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986), "The Moderator-Mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, 1173-1182.
- Benavent, C. (2000), « Les NTIC, le marketing stratégique et le jeu concurrentiel », *Revue Française de Gestion*, 129, 91-100.
- Bergeron, F. et Raymond. L. (1995), "The contribution of IT to the Bottom Line: A Contingency Perspective of Strategic Dimensions", *ICIS Conference*, 167-181.
- Bergeron, F., Raymond, L. et Rivard, S. (2002), "Strategic Alignment and Business Performance: Operationalizing and Testing a Covariation Model", *working paper HEC Montréal*, May.
- Broadbent, M. et Weill, P. (1993), "Improving Business and Information Strategy Alignment: learning from the banking industry", *IBM Systems Journal*, 32, 1, 162-179.
- Brown, C.V. et Magill, S.L. (1994), "Alignment of the IS Functions with the Enterprise: Toward a Model of Antecedents", *Management Information Systems Quarterly*, December, 371-403.
- Caceres, R.C. et Vanhamme, J. (2003), « Les processus modérateurs et médiateurs : distinction conceptuelle, aspects analytiques et illustrations », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 18, N° 2, 67-100.
- Chan, Y.E. et Huff, S.L. (1993), "Strategic information systems alignment", *Business quarterly*, fall, 58, 1, 51-56.
- Chan, Y.E., Huff, S.L., Barclay, D.W. et Copeland, D.G. (1997), "Business Strategic Orientation, Information Systems Strategic Orientation, and Strategic Alignment", *Information Systems Research*, 8, 2, 125-150.
- Chandler, A.D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Child, J. (1972), "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", *Sociology*, Vol. 6, N° 1, 1-22.

- Churchill, G.A. (1979), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, 64-73.
- Ciborra, C.U. (1997), "De profundis? Deconstructing the Concept of Strategic Alignment", *Scandinavian Journal of Information Systems*, 67-82.
- Croteau, A.M., Bergeron, F. et Raymond, L. (2001), « Comportements stratégiques, choix et gestion des systèmes d'information : contribution à la performance », *Systèmes d'Information et Management*, 6, 4, 5-27.
- Dubois, J-L., et Vernet, E. (2001), Editorial (en partie) du numéro spécial "E-marketing", *Recherche et Applications en Marketing*, 16:3, 1-10.
- Ginsberg, A., Venkatraman, N., (1985), "Contingency perspectives of organizational strategy : a critical review of the empirical research", *Academy of Management Review*, Vol. 10, N°3, 421-434.
- Haeckel, H. et Nolan, R.L. (1993), "Managing by Wire", *Harvard Business Review*, September-October, 122-132.
- Henderson, J.C. et Venkatraman, N. (1993), "Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations", *IBM Systems Journal*, 32, 1, 4-16.
- Helme-Guizon, A. (2001), « Le comportement du consommateur sur un site marchand est-il fondamentalement différent de son comportement en magasin ? Proposition d'un cadre d'appréhension de ses spécificités », *Recherche et Applications en Marketing*, 16:3, 25-38.
- Iansiti, M. et Mac Cormack, A. (1997), "Developing products on Internet Time", *Harvard Business Review*, 75, 5, 108-117.
- Jouirou, N. et Kalika, M. (2004), "Strategic alignment: a performance tool (an empirical study of SMEs)", *AMCIS Conference*, New York.
- Kalika, M. (1995), Structures d'Entreprises. Réalités, déterminants, performance, Economica.
- Kalika, M. (2000), « Le management est mort, vive le e-management ! », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, N°129, 68-74.
- Kearns, G.S. et Lederer, A.L. (2000), "The effect of strategic alignment on the use of IS-based resources for competitive advantage", *Journal of Strategic Information Systems*, 9, 265-293.
- Kefi, H. et Kalika, M. (2003), « Choix stratégiques de l'entreprise étendue et déploiement technologique : alignement et performance », *Conférence AIM*, 22 p.
- Lederer, A. et Burky, L.B. (1989), "Understanding Top Management's Objectives: A Management Information Systems Concern", *Journal of Information Systems*, fall, 49-66.
- Lehu, J-M. (1997), « Internet, facteur positif et négatif pour la stratégie marketing : le cas Beanie Babies », *Décisions Marketing*, 11, 43-50.
- Luftman, J. (2000), "Assessing business-IT alignment maturity", *Communication of the AIS*, 4, 14, 1-50.
- MC Farlan, F.W. (1981), "Portfolio Approach to Information Systems", *Harvard Business Review*, 59, 5, September-October, 142-150.
- Miles, R.E. et Snow, C.C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, New York.
- Monod, E., (2002), « Internet et performance de l'entreprise : Etude de l'organisation industrielle de 104 PME en Loire- Atlantique », *Conférence AIM*, 13 p.
- Papp, R. (1998), « Business-IT Alignment Payoff: Financial Factors and Performance Implications », *AMCIS*, 533-535.
- Papp, R. et Luftman, J. (1995), "Business and IT Strategic Alignment: New Perspectives and Assessments", *Proceedings of the Inaugural Americas Conference on Information Systems*, 25-27.
- Pavitt, K., (1984), « Sectorial patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory », *Research Policy*, N°13, 343-373.
- Raymond, L., Paré, G. et Bergeron, F. (1995), "Matching Information Technology and Organization Structure: an empirical study with implications for Performance", *European Journal of Information Systems*, 10, 4, 3-16.
- Rayport, J.F. et Sviokla, J.J. (1995), "Exploiting the Virtual Value Chain", *Harvard Business Review*, 75-85.

- Reich, B.H. et Benbasat, I. (1996), "Measuring the Linkage between Business and Information Technology Objectives", *Management Information Systems Quarterly*, March, 55-81.
- Rockart, J.F., Earl, M. et Roos, J. (1996), "Eight Imperatives for the New IT Organization", *Sloan Management Review*, fall, 43-56.
- Roussel, P. et Wacheux, F., Eds., (2005), *Management des ressources humaines - Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck.
- Sabherwal, R. et Chan, Y.E. (2001), "Alignment between Business and IS Strategies: A Study of Prospectors, Analyzers, and Defenders", *Information Systems Research*, 12, 1, 11-33.
- Sobel, M.E. (1996), « An introduction to causal inference », *Sociological Methods and Research*, Vol. 24, 353-379.
- Teo, T. et King, W.R. (1996), "Assessing the impact of Integrating Business Planning and IS Planning", *Information & Management*, 30, 6, 309-321.
- Venkatraman, N. (1989), "Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement", *Management Science*, 35, 8, 942-962.
- Venkatraman, N. (1995), « Reconfigurations d'entreprises provoquées par les technologies de l'information », in *L'entreprise compétitive au futur*, Scott Morton, M.S., Les éditions d'Organisation.
- Venkatraman, N. (2000), "Five Steps to a Dot-Com Strategy: How To Find Your Footing on the Web", *MIT Sloan Management Review*, 15-22.
- Weill, P. et Olson, M.H. (1989), "An Assessment of the Contingency theory of Management Information Systems", *Journal of Management Information Systems*, 6, 1, 59-86.
- Weill, P. et Vitale, M. (2002), "What IT Infrastructure Capabilities are needed to Implement E-business Models?", *MIS Quarterly Executive*, March, 1, 1, 17-34.
- Woodward, J. (1958), *Management and Technology*, London, HMSO.
- Zhu, K. et Kraemer, K.L. (2002), "e-Commerce Metrics for Net-Enhanced Organizations: Assessing the Value of e-Commerce to Firm Performance in the Manufacturing Sector", *Information Systems Research*, 13, 3, 275-295.
- Zhu, K., Kraemer, K.L., Xu, S. et Dedrick, J. (2004), "Information Technology Payoff in E-Business Environments: An International Perspective on Value Creation of E-Business in the Financial Services Industry", *Journal of Management Information Systems*, 21, 1, 17-54.
- Zmud, R.W. (1988), *Building Relationships Throughout the Corporate Entity*, in *Transforming the IT Organization: The Mission, the Framework, the Transition*, Elam, J., Ginzberg, M., Keen, P. and Zmud, R.W., Icit Press, Washington, 55-82.

## **Annexes: le questionnaire**

Le répondant doit se positionner entre 1 (Pas du tout) et 6 (Très) d'accord/développé, selon les items.

### **COHERENCE DES CHOIX STRATEGIQUES**

#### ***Implication de la direction générale dans l'élaboration de la stratégie Internet (IMPLDIRE)***

**Q1:** Le pilotage de l'activité Internet inclut l'ensemble des responsables des services de l'entreprise

**Q2:** La direction participe régulièrement au pilotage de l'activité Internet

**Q3:** La direction prend en compte habituellement dans ses décisions l'activité Internet déjà développée dans l'entreprise

**Q4:** La direction intègre régulièrement dans ses choix les besoins concernant l'activité Internet

#### ***Implication de la direction Internet dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise (IMPLINT)***

**Q5:** Le(s) responsable(s) de l'activité Internet participe(nt) habituellement au pilotage de l'entreprise

***Valeur accordée à l'activité Internet au sein de l'entreprise (VALINT)***

**Q6:** L'activité Internet est considérée par la direction comme jouant un rôle important pour le développement de l'entreprise

**Q7:** Selon les responsables de service, l'activité Internet contribue à la croissance de l'entreprise

**COHERENCE DANS LA CONCEPTION DE L'ORGANISATION**

***Evolution organisationnelle (EVOLORG)***

**Q8:** Suite au développement de l'activité Internet, une modification des modes de fonctionnement interne de l'entreprise a été décidée

**Q9:** Suite au développement de l'activité Internet, le mode de gestion des appels a été réorganisé

***Intégration de l'Internet au sein de l'infrastructure et des processus back office (INTBACOF)***

**Q10:** Facturation : gestion de la facturation

**Q11:** Gestion des stocks : suivi des réserves et disponibilités par Internet

**Q12:** Achats : commandes via Internet de différents produits et services

***Intégration au sein de l'infrastructure et des processus front office (INTFRONT)***

**Q13:** Un call center spécifiquement dédié au site web

**Q14:** Ventes : ventes des produits et services sur le web

**Q15:** Publicité : réalisation de campagnes de promotion sur Internet

***Intégration au sein de l'infrastructure et des processus liés à la gestion de la relation client (INTRECL)***

**Q16:** Marketing : écoute, suivi, fidélisation du client par Internet

**Q17:** SAV : utilisation d'un service après vente par Internet

**COHERENCE DANS L'UTILISATION DES TECHNOLOGIES**

***Complémentarité des investissements liés à Internet (COMPLIN)***

**Q18:** L'entreprise utilise un Intranet et/ou groupware

**Q19:** L'entreprise utilise un Extranet

***Evolution technologique lié à Internet (EVOTECH)***

**Q20:** Une nouvelle architecture du système d'information adaptée à l'activité Internet

**Q21:** La connexion à Internet des applications informatiques existantes (type ERP, EDI ou autres)

**PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE LIEE A INTERNET (PERFINT)**

***Performance commerciale liée à Internet (PERFCOM)***

**Q22:** Le taux de croissance de vos ventes sur Internet

**Q23:** Le taux de croissance de vos parts de marché en matière de ventes sur Internet

**Q24:** La conquête de nouveaux marchés grâce à Internet

***Performance financière liée à Internet (PERFFIN)***

**Q25:** Le rendement du capital investi dans votre activité Internet

**Q26:** Une meilleure maîtrise des coûts grâce à Internet

***Performance marketing liée à Internet (PERFMARK)***

**Q27:** L'amélioration de la gestion des attentes du client grâce à Internet

**Q28:** La satisfaction du client grâce aux nouveaux services proposés sur Internet

**Q29:** L'amélioration de l'image de marque de l'entreprise grâce à Internet

***Performance des ventes indirectes liées à Internet (PERFVIND)***

**Q30:** Le taux de croissance de vos ventes indirectement liées à Internet

**Q31:** Le taux de croissance de vos parts de marché en matière de ventes indirectement liées à Internet