

# Comportements stratégiques, choix et gestion des systèmes d'information : contribution à la performance

*Anne-Marie CROTEAU, Ph.D.*<sup>1</sup>, *François BERGERON, Ph.D.*<sup>2</sup>  
& *Louis RAYMOND, Ph.D.*<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Département des Sciences de la Décision et des Systèmes d'information,  
Université Concordia, Québec

<sup>2</sup>Département des Systèmes d'information organisationnels,  
Université Laval, Québec

<sup>3</sup>Département des Sciences de la Gestion, Université du Québec à Trois-Rivières

---

## RÉSUMÉ

---

*L'harmonisation du choix et de la gestion des systèmes d'information organisationnels avec la stratégie d'entreprise des entreprises est devenue une préoccupation fondamentale des gestionnaires et des chercheurs. Dans cette perspective, cette recherche analyse l'interaction entre deux acteurs collectifs de l'entreprise, soit la direction générale et la direction des systèmes d'information, et l'impact de cette interaction sur la performance organisationnelle. Les résultats d'une enquête réalisée auprès des dirigeants de 223 entreprises indiquent que le co-alignement du choix et de la gestion des systèmes d'information avec les comportements stratégiques de prospection et d'analyse a un impact positif sur la performance.*

**Mots-clés** : Comportement stratégique, Adoption des technologies de l'information, Gestion des systèmes d'information, Performance organisationnelle.

---

## ABSTRACT

---

*The fit between the choice and management of information systems and the business strategy of companies is a fundamental concern for managers and researchers. This research analyzes the interaction between two corporate actors of the company, that is the chief executive officer and the chief information officer, and the impact of this interaction on the organizational performance. The results of this study carried out with leaders of 223 companies indicate that the fit between the choice and management of the information systems and strategic behaviors of prospecting and analysis has a positive impact on the organizational performance.*

**Key-words:** Strategic behaviour, Adoption of information technologies, Management of information systems, Organisational performance.

## **I. INTRODUCTION**

Les systèmes d'information (SI) peuvent être source d'occasions d'affaires dans plusieurs secteurs de l'activité économique. Ces systèmes peuvent supporter la stratégie d'une entreprise, contribuer à sa mise en œuvre, voire la modifier. L'impact des SI n'est plus seulement limité au support opérationnel de fonctions spécifiques de l'entreprise. Le choix et la gestion des SI peuvent influencer la performance organisationnelle, tant au niveau de la croissance qu'au niveau de la rentabilité (Bergeron et Raymond, 1995).

En elle-même, l'utilisation de systèmes à base de technologies de l'information (TI) n'entraîne pas nécessairement une augmentation de la productivité de l'entreprise (Rowe, 1994). Plusieurs autres facteurs tels que l'environnement organisationnel, l'organisation du travail, la structure et la culture de l'entreprise interagissent avec ces technologies dans la poursuite d'objectifs de performance (Miller, 1996). Or, parmi ces facteurs, il en est un dont le rôle est censé être particulièrement critique, c'est la stratégie d'entreprise (Croteau et Bergeron, 2001).

Ainsi, pour les dirigeants d'entreprise et les gestionnaires des systèmes d'information, le principal défi consisterait à harmoniser leur choix et leur gestion des SI avec leur stratégie d'entreprise (Reich et Benbasat, 1996 ; Croteau et Bergeron, 1999). Cependant, les recherches antérieures ne permettent pas encore de conclure quant à la

meilleure façon de choisir et de gérer les SI, quant à l'harmonisation de ces systèmes avec les comportements stratégiques de l'entreprise et quant à l'effet de cette harmonisation sur la performance. Dans cette optique, la présente recherche vise à analyser les interactions entre deux acteurs collectifs de l'entreprise, à savoir la direction générale et la direction des systèmes d'information, et l'impact de cette interaction sur la performance organisationnelle.

## **II. CADRE CONCEPTUEL**

Dans un contexte d'alignement stratégique, le cadre conceptuel de la recherche est fondé sur la relation entre les quatre éléments suivants : les comportements stratégiques, le choix et la gestion des systèmes d'information, le co-alignement des comportements stratégiques et des systèmes d'information, et la performance organisationnelle.

### **II.1. Comportements stratégiques**

La stratégie d'entreprise<sup>1</sup> peut être définie comme étant l'ensemble des actions mises en œuvre par une organisation pour atteindre ses objectifs. Cette stratégie conditionne les relations de l'entreprise avec son environnement, sa structure et ses processus afin d'atteindre les buts de l'organisation. Pour l'étudier, Hambrick (1980) a proposé trois approches de caractérisation des comportements stratégiques

<sup>1</sup> Utilisée ici au sens de « corporate strategy » dans la littérature anglo-saxonne.

d'une entreprise, soit les approches textuelle, multivariée et typologique.

L'approche textuelle aborde la stratégie plutôt comme un « art », que l'on étudie à l'aide de cas sans tentative particulière d'identifier des comportements mesurables (ex. : l'étude souvent citée de Mintzberg, 1978). L'approche multivariée est fondée sur une caractérisation multidimensionnelle de la stratégie (ex. : le construit STROBE, « strategic orientation of business entreprises », de Venkatraman, 1989b). Dans la troisième approche, des types de stratégie sont définis à partir d'un ensemble de comportements stratégiques communs à plusieurs entreprises. L'approche typologique est reconnue pour apporter une plus grande compréhension de la réalité stratégique des organisations. Plusieurs typologies ont d'ailleurs été développées par des auteurs tels qu'Ansoff et Stewart (1967), Freeman (1974), Porter (1980) et Miles et Snow (1978). Or, la typologie la plus utilisée en recherche est celle de Miles et Snow (Smith, Guthrie et Chen, 1989 ; Zahra et Pearce, 1990).<sup>2</sup>

### **II.1.1. Typologie de Miles et Snow**

Miles et Snow (1978) ont identifié quatre types de comportements stratégiques, soit de prospection, d'analyse, de défense et de réaction. Les entreprises sont censées adopter un type de comportements plutôt qu'un autre selon leurs buts et leurs perceptions de l'environnement. Les trois premiers types sont considérés comme contri-

buant à la performance alors que des comportements de réaction, où l'adaptation passive non régulée est prépondérante, sont censés nuire à la performance.

La typologie de Miles et Snow reflète un ensemble complexe de processus et d'attributs tant organisationnels qu'environnementaux, touchant à la fois le marché, la technologie, la structure et les caractéristiques de gestion de l'entreprise (Smith *et al.*, 1989). Ainsi, chaque comportement stratégique est particulier. Les organisations qui adoptent un comportement de prospection veulent ordinairement accéder au plus grand marché possible. Elles se caractérisent par des efforts répétés d'innovation et d'introduction de nouveaux produits et services. Les entreprises qui se comportent de façon défensive desservent généralement un marché restreint et mettent plutôt l'accent sur une production efficiente. Ces dernières misent sur l'excellence et le prix de leurs produits ainsi que la qualité de leurs services. Les organisations affichant un comportement d'analyse opèrent souvent dans deux types d'environnement, soit dans un marché stable dont la structure et le fonctionnement sont peu changeants, et aussi dans un autre marché plus dynamique où elles seront à l'affût de nouvelles occasions d'affaires. Quant aux organisations qui se comportent avant tout de façon réactive, elles ratent généralement les occasions d'affaires qui leur sont offertes et anticipent peu les problèmes causés par les changements environnementaux. Ne sachant prendre suffisamment de risques, ces dernières

<sup>2</sup> Jusqu'à maintenant, cette typologie a été citée plus de 850 fois selon les relevés du Social Sciences Citation Index (2001)

éprouvent souvent de la difficulté à conserver leur part de marché.

### ***II.1.2. Utilisation de la typologie de Miles et Snow en recherche***

Plusieurs études ont utilisé la typologie de Miles et Snow pour tenter de relier les comportements stratégiques à la performance organisationnelle. On y a confirmé dans la plupart des cas que les comportements stratégiques de prospection, d'analyse et de défense contribuent effectivement à la performance, contrairement aux comportements de réaction. Dans l'industrie de la santé par exemple, on a observé que les comportements de prospection, d'analyse et de défense contribuent positivement à la performance financière, alors que les comportements de réaction sont associés à des problèmes financiers importants (Conant, Moksa et Burnett, 1989). De même pour l'industrie américaine des semi-conducteurs, où les comportements de prospection, d'analyse et de défense font meilleure figure que les comportements de réaction (Namiki, 1989).

D'autres études ont mis en relation le degré d'incertitude environnementale et la performance organisationnelle en fonction de comportements stratégiques différents. Lorsque l'environnement est risqué ou incertain, dans les secteurs à haute technologie par exemple, les comportements de prospection ont été jugés plus profitables que les comportements d'analyse et de défense, particulièrement lors du développement et du lancement de nouveaux produits ou services (Hambrick,

1983 ; Namiki, 1989 ; Parry et Parry, 1992). Par ailleurs, dans des conditions de forte concurrence, Snow et Hrebiniak (1980) ont observé que les entreprises aux comportements de prospection, d'analyse ou de défense obtenaient généralement de meilleurs résultats que les entreprises à comportements réactifs.

Un autre ensemble d'études visait à différencier les comportements stratégiques sur la base de critères tels que la taille de l'entreprise, les caractéristiques du dirigeant, le type de produits ou de services offerts et le niveau d'utilisation des technologies de l'information (Thomas, Listchert et Ramaswamy, 1991 ; Parry et Parry, 1992 ; Shortell et Zajac, 1990 ; Tavakolian, 1989). Les résultats de ces études indiquent entre autres que les comportements stratégiques de prospection fonctionnent mieux pour les organisations de grande taille, présidées par un dirigeant plutôt jeune avec une formation en marketing. Ces organisations offrent des produits ou services haut de gamme, nouvellement développés et mis en marché, et s'appuient sur une infrastructure technologique décentralisée et ouverte. Elles mesurent leur succès par la croissance des ventes et la part de marché. Par contre, les comportements stratégiques de défense semblent plus appropriés pour les petites entreprises, dirigées depuis longtemps par un même individu possédant une formation en finance ou en comptabilité. Ces organisations offrent des produits de qualité à un prix raisonnable et utilisent une infrastructure technologique centralisée et fermée. Elles évaluent leur succès à partir de mesures financières telles que la renta-

bilité et le rendement des actifs. Il semble donc exister un lien significatif entre les comportements stratégiques identifiés par Miles et Snow et la performance organisationnelle.

## II.2. Choix et gestion des systèmes d'information

L'aspect stratégique des technologies de l'information retient l'attention des praticiens et des chercheurs depuis un certain nombre d'années. Divers cadres conceptuels ont d'ailleurs été proposés dans le but d'orienter l'entreprise dans son choix et sa gestion des systèmes d'information organisationnels. Le premier, élaboré par McFarlan *et al.* (1983), a mis l'emphase sur la valeur stratégique des systèmes d'information et sur l'évaluation du portefeuille d'applications actuelles et projetées de l'entreprise. Un second cadre, celui de Porter et Millar (1985), a mis en relief la contribution des TI à la position concurrentielle de l'organisation. Un troisième cadre conceptuel, proposé par Das *et al.* (1991), a identifié quatre dimensions de la gestion stratégique des TI, soit les compétences distinctes, la technologie choisie, la conception et le développement des systèmes d'information, ainsi que les infrastructures technologique, administrative et organisationnelle. Selon ces auteurs, les différences entre entreprises relativement à l'implantation des TI seraient reliées à des différences au niveau de leurs comportements stratégiques.

Henderson et Venkatraman (1999) ont pour leur part proposé que le choix et la gestion des SI tiennent compte à la fois de la stratégie d'entre-

prise et de la stratégie technologique de l'entreprise, ainsi que de ses infrastructures organisationnelle et technologique. Le modèle de gestion stratégique des TI proposé et validé par Bergeron et Raymond (1995) s'est fondé quant à lui sur cinq préoccupations majeures des responsables des systèmes d'information, soit le positionnement et le rôle des systèmes d'information, l'utilisation stratégique des systèmes, les nouvelles applications des TI, la planification de l'architecture technologique et la sécurité.

Finalement, les composantes du choix et de la gestion des systèmes d'information découlant des cinq cadres conceptuels précédents ont été enrichies par Janz *et al.* (1996) de préoccupations additionnelles de directeurs de départements de SI. L'identification des sept dimensions suivantes en a résulté : l'architecture technologique, le rôle stratégique du département des SI, la veille technologique, la source de développement des SI, la centralisation des SI, l'évaluation des SI et le style de gestion des équipes de projets informatiques.

## II.3. Comportements stratégiques, choix et gestion des systèmes d'information

Examinant le lien entre la stratégie d'entreprise et les TI, certains chercheurs ont relié les comportements stratégiques des entreprises aux différentes dimensions du choix et de la gestion des systèmes d'information. Ainsi, Das *et al.* (1991) ont trouvé que les organisations à comportements de prospection optent pour une architecture technologique ouverte, permet-

tant de répondre aux demandes particulières des projets, alors que les organisations à comportements défensifs maintiennent plutôt une architecture fermée, contrôlant ainsi le traitement et la diffusion de l'information. Les organisations à comportements analytiques miseraient plutôt sur une architecture technologique distribuée.

Le rôle stratégique du département des SI s'évalue par l'importance accordée à la planification stratégique des systèmes, l'alignement des systèmes et de la structure de l'organisation, l'efficacité du développement des logiciels et la gestion des réseaux de communication (Bergeron et Raymond, 1995). Dans les entreprises à comportements prospectifs, le département des SI serait présent dans toutes les sphères d'activités organisationnelles et commerciales, alors que les entreprises à comportements défensifs réserveraient un rôle plus limité à ce département (Das *et al.*, 1991).

Dans un contexte de planification et de prise de décisions en matière de TI, la veille technologique permet le repérage et l'acquisition d'informations de sources externes à l'entreprise (Lesca, 1994 ; Sutcliffe, 1994). C'est une activité organisationnelle par laquelle les informations nécessaires à l'innovation et au changement technologique sont collectées, analysées et diffusées à l'interne en vue d'augmenter la compétitivité de l'entreprise. Le recours à la veille technologique est le propre des entreprises à comportements de prospection (Julien *et al.*, 1996).

La source de développement des SI, ou leur origine, indique les choix de la haute direction en matière de développement de systèmes, allant du déve-

loppement à l'interne à l'impartition. La diversité des besoins informationnels des organisations à comportements de prospection incite souvent ces dernières à acquérir leurs nouvelles technologies de fournisseurs, plutôt que de les développer elles-mêmes. Par contre, les organisations à comportements défensifs optent plutôt pour le développement à l'interne. Les organisations à comportements analytiques quant à elles, peuvent choisir l'une ou l'autre de ces alternatives pour une application ou une technologie spécifique (Das *et al.*, 1991).

Le niveau de centralisation des systèmes d'information fait référence à l'architecture technologique qui sous-tend le déploiement de ces systèmes dans l'organisation. À cet égard, on a trouvé que dans un contexte d'entreprises à haute technologie, les comportements défensifs sont associés à une architecture plutôt centralisée, alors que les comportements d'analyse et de prospection sont plutôt associés à la décentralisation des SI (Tavakolian, 1989).

L'évaluation des systèmes d'information porte sur divers aspects tant techniques que qualitatifs tels que le temps de réponse, la facilité d'utilisation du système, le contenu de la base de données, la flexibilité du système ainsi que la pertinence, l'utilité et la précision de l'information produite (DeLone et McLean, 1992). En l'absence de résultats empiriques, on peut présumer que toute organisation est censée évaluer ses systèmes d'information, quel que soit son comportement stratégique.

Les organisations à comportements de prospection favorisent un style participatif de gestion des projets informatiques, une organisation flexible du tra-

vail et une reconnaissance des besoins individuels de chaque membre des équipes de projet (Das *et al.*, 1991). Par contre, les organisations à comportements défensifs font plutôt appel aux approches traditionnelles de gestion, où l'autocratie hiérarchique est dominante et la communication entre les membres d'une équipe de projet est formelle.

#### **II.4. Co-alignement des comportements stratégiques et du choix et de la gestion des SI**

Dans leur modèle d'alignement stratégique des SI, Henderson et Venkatraman (1999) ont proposé que ces systèmes puissent non seulement supporter la stratégie d'entreprise, mais qu'ils soient aussi en mesure de la modifier, selon le contexte organisationnel. Ces auteurs soulignent que l'alignement stratégique des SI est un processus continu et dynamique qui fournit des solutions et des infrastructures technologiques à l'entreprise, lui permettant de rencontrer les objectifs de performance fixés par sa stratégie d'entreprise.

Plusieurs études ont démontré que la théorie de la contingence permet de mieux comprendre l'impact des systèmes d'information sur la performance des organisations (Weill et Olson, 1989). Basée sur les notions d'harmonisation, d'alignement ou de congruence<sup>3</sup>, cette approche implique que la performance organisationnelle

résulte de l'effet conjoint et simultané de plusieurs facteurs tels que les comportements stratégiques d'une part, et le choix et la gestion des SI d'autre part. À cet égard, Venkatraman (1989a) préconise de choisir une perspective opérationnelle d'alignement qui soit appropriée au modèle de recherche postulé.

Dans le cas présent, les comportements stratégiques, le choix et la gestion des SI sont présumés être mutuellement dépendants dans leur effet sur la performance organisationnelle. La perspective dite de « co-alignement » ou de « covariation » est celle qui correspond le mieux à la notion d'alignement stratégique (Henderson et Venkatraman, 1999 ; Bergeron, Raymond et Rivard, 2001). Selon cette perspective, les systèmes d'information devraient être co-alignés avec les comportements stratégiques des organisations pour en affecter positivement la performance.

#### **II.5. Performance organisationnelle**

L'amélioration de la performance organisationnelle doit être le but ultime de la stratégie d'entreprise et des systèmes d'information (DeLone et McLean, 1992). Dans ces deux domaines de recherche, la performance a été mesurée à partir de données objectives ou subjectives (Robinson, 1983). Les mesures objectives utilisent les données financières (ex. rendement de l'actif) et opérationnelles

---

<sup>3</sup> Utilisés au sens de « fit » dans la littérature anglo-saxonne

(productivité) de l'entreprise alors que les mesures subjectives font appel à l'évaluation des dirigeants (ex. rentabilité ou productivité perçue par rapport à la concurrence). Lors d'études comparant les deux mesures, on a trouvé par ailleurs qu'aucune d'entre elles n'était empiriquement supérieure relativement à sa validité (Dess et Robinson, 1984 ; Bergeron et Raymond, 1995).

### III. MODÈLE ET PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Le modèle de recherche, illustré à la figure 1, est élaboré dans le but de répondre à la question suivante : Les organisations qui co-alignent leur choix et leur gestion des SI avec leurs comportements stratégiques sont-elles plus performantes que celles qui ne le font pas ?

Tel que représenté dans le modèle, et dans une perspective de covariation, le construit de co-alignement en est un

de deuxième-ordre, composé de deux construits de premier-ordre que sont les comportements stratégiques et le choix et la gestion des SI. De même, la performance organisationnelle est représentée en tant que construit de deuxième-ordre, composé de deux construits de premier-ordre que sont la croissance des ventes et la rentabilité. Le co-alignement est le construit qui émane de la covariation entre un type spécifique de comportements stratégiques et le choix et la gestion des SI. Il y a ainsi autant de co-alignements que de types de comportements stratégiques. Vu les résultats d'études citées précédemment et l'intérêt *a priori* moindre pour les comportements stratégiques de type réactif, ils ne seront pas inclus dans le modèle de recherche.

Trois propositions découlent du modèle de recherche, soit une pour chacun des types de comportements stratégiques retenus :

$P_a$  : Le co-alignement du choix et de la gestion des SI avec les compor-

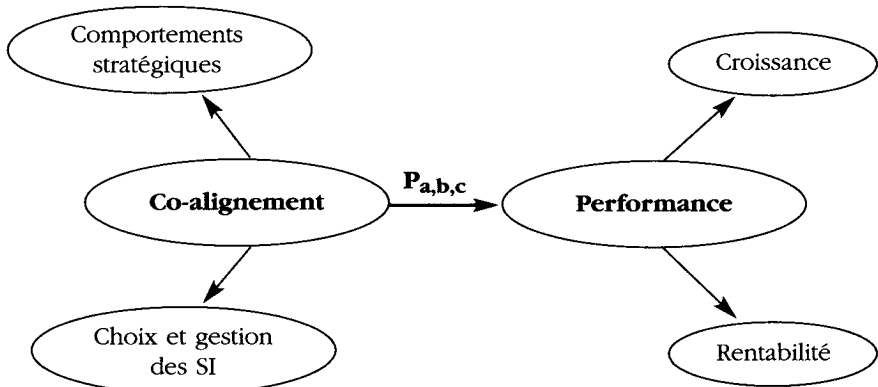


Figure 1 : Modèle de recherche

*tements stratégiques de prospection contribue positivement à la performance organisationnelle.*

*P<sub>b</sub> : Le co-alignement du choix et de la gestion des SI avec les comportements stratégiques d'analyse contribue positivement à la performance organisationnelle.*

*P<sub>c</sub> : Le co-alignement du choix et de la gestion des SI avec les comportements stratégiques de défense contribue positivement à la performance organisationnelle.*

#### **IV. MÉTHODOLOGIE D'ENQUÊTE**

Deux questionnaires d'enquête ont été élaborés et postés à 1949 entreprises canadiennes de plus de 250 employés et de divers secteurs d'activités, sélectionnées aléatoirement à partir de la base de données de Dun & Bradstreet. Le premier questionnaire, portant sur les comportements stratégiques et la performance organisationnelle, était adressé au président-directeur général de l'entreprise alors que le second, portant sur le choix et la gestion des SI, était adressé au directeur du département des SI de la même entreprise. Un total de 243 entreprises ont retourné les deux questionnaires, soit un taux de réponse de 12,5 %. Vingt entreprises ont dû être retirées de l'échantillon parce qu'elles ne répondaient pas au critère de taille ou parce que le nombre de données manquantes était trop élevé.

L'échantillon comprend les principaux secteurs d'activité, incluant la fabrication (29,1 %), les services (14,3 %), le secteur financier, immobilier et des

assurances (9,4 %), le commerce de détail (7,2 %) et les transports (7,2 %). La taille médiane des entreprises est de 750 employés. Les répondants au questionnaire sur la stratégie et la performance de l'organisation sont principalement des présidents-directeurs généraux (44,7 %), des vice-présidents, cadres ou directeurs généraux (36,8 %), des vice-présidents finances (9,0 %) et systèmes d'information (5,4 %), ainsi que des directeurs des systèmes d'information (2,7 %). Les répondants au questionnaire sur le choix et la gestion des SI occupent le poste de directeur du département des systèmes d'information ou de vice-président des systèmes d'information (59,2 %), de vice-président, cadre ou directeur général (21,2 %), de vice-président finances (9,4 %) et de président-directeur général (7,0 %).

Pour les fins de cette recherche, les comportements stratégiques sont définis comme étant les actions mises en œuvre par l'organisation pour atteindre ses objectifs d'entreprise. Seuls les comportements stratégiques *réalisés* sont mesurés en évaluant ce que fait l'organisation pour être concurrentielle dans son secteur d'activités (Snow et Hambrick, 1980). Le niveau d'adoption de chacun des quatre types de comportements stratégiques est mesuré à l'aide de l'instrument de Segev (1987), comprenant 20 échelles de Likert à sept points (1 : très en désaccord, 7 : très en accord), dont 7 échelles de prospection, 4 d'analyse et 9 de défense.

L'instrument de mesure du choix et de la gestion des SI dans l'entreprise est élaboré sur la base des sept dimensions préalablement identifiées, soit

l'architecture technologique, le rôle stratégique du département des systèmes d'information, la veille technologique, la source du développement des systèmes d'information, le niveau de centralisation des systèmes d'information, l'évaluation des systèmes d'information et le style de gestion des équipes de projets. Cette mesure intègre des éléments d'instruments développés par Das *et al.* (1991), Bergeron et Raymond (1995) ; Julien *et al.* (1996) ainsi que Janz, Brancheau et Wetherbe (1996). Telles que présentées en annexe, 24 échelles de Likert à sept points (1 : très en désaccord, 7 : très en accord) ont été utilisées pour ce construit.

Les construits choisis pour refléter la performance organisationnelle sont la croissance des ventes et la rentabilité de l'entreprise. Ils sont mesurés subjectivement à l'aide de l'instrument de Venkatraman (1989b) qui fait appel à la perception d'un dirigeant quant à la performance de son entreprise par rapport à la concurrence. Cet instrument comprend huit échelles de Likert à sept points (1 : très insatisfait, 7 : très satisfait).

## V. RÉSULTATS

La modélisation par équations structurelles fut utilisée pour tester les trois propositions de recherche (figure 1) avec l'approche de Bentler et Weeks (1980), telle que mise en œuvre par le progiciel EQS (Bentler, 1995). Chacun des trois sous-modèles de recherche, soit un pour chaque type de comportements stratégiques, fut validé par l'évaluation simultanée du modèle de me-

sure et du modèle théorique (ou structurel) à partir des données obtenues des 223 entreprises échantillonnées, estimant par la méthode du maximum de vraisemblance les coefficients de causalité ( $\gamma_i$ ) entre les construits, les saturations ( $\lambda_i$ ) des variables sur les construits qu'elles mesurent, les corrélations, les variances d'erreur et la qualité de l'ajustement du modèle aux données (« goodness-of-fit ») à base du  $\chi^2$ .

### V.1. Évaluation du modèle de mesure

L'unidimensionalité, la fiabilité et la validité convergente du co-alignement et de la performance sont évaluées en examinant le niveau d'ajustement des sous-modèles et les coefficients de causalité qui relient ces deux construits aux facteurs qui les composent. Au départ, la condition nécessaire pour qu'un construit ait du sens est que sa mesure soit unidimensionnelle (Anderson et Gerbing, 1988). Le niveau d'ajustement d'un sous-modèle aux données est évalué par la statistique khi-carré ; cependant, le  $\chi^2$  doit être utilisé avec circonspection en contexte d'équations structurelles lorsque la taille de l'échantillon n'est pas très grande (Fornell et Larcker, 1981). On peut alors utiliser une valeur normée en divisant le  $\chi^2$  par son nombre de degrés de liberté (dl) ; l'ajustement d'un modèle aux données est considéré comme étant adéquat lorsque cette valeur ( $\chi^2/\text{dl}$ ) est inférieure à 5 (Jöreskog et Sörbom, 1993).

Le  $\chi^2$  est le plus souvent complété par divers indices d'ajustement *ad hoc* qui sont plus pratiques et robustes

pour indiquer à quel point le modèle explique les données. Dans l'approche EQS, l'indice de choix est le « comparative fit index » (CFI) de Bentler (1988, 1990), étant donné qu'il reflète correctement le niveau d'ajustement quelle que soit la taille de l'échantillon. Le CFI se calcule de la façon suivante :  $CFI = |(\chi^2_0 - dl_0) - (\chi^2_k - dl_k) / (\chi^2_0 - dl_0)|$ , où  $\chi^2_0$  = le modèle « nul » (celui où toutes les corrélations entre variables sont présumées égales à 0),  $\chi^2_k$  = le modèle proposé,  $dl$  = les degrés de liberté du modèle, et  $||$  dénote que la valeur résultante est tronquée pour être comprise entre 0 et 1. La qualité d'ajustement du modèle est acceptable lorsque cet indice est supérieur ou égal à 0,90 (Bentler, 1992).

Examinant les résultats présentés aux figures 2 (prospection), 3 (analyse) et 4 (défense), les valeurs du  $\chi^2$  et du CFI estimées par EQS indiquent que le niveau d'ajustement de chacun des sous-modèles est très élevé, ce qui confirme l'unidimensionalité du co-alignement et de la performance. En ce qui a trait à la validité convergente, le carré de la saturation représente le pourcentage de variance d'une variable qui est « expliqué » par le construit qu'elle est censée mesurer. Trois des sept variables du choix et de la gestion des SI ont ainsi dû être retirées dans chacun des sous-modèles parce que leur saturation n'était pas significative ( $p > 0,05$ ) ; il s'agit de la source du développement des SI, de la centralisation des SI et du

style de gestion des équipes de projet. Il en a été de même pour une des sept variables mesurant les comportements de prospection, deux de quatre pour les comportements d'analyse, et trois de huit pour les comportements de défense.

La fiabilité de la mesure d'un construit est évaluée à partir du coefficient  $\rho$ , soit le rapport de la variance du construit à la somme de cette même variance et de la variance d'erreur  $[(\sum |\lambda_i|) / (\sum |\lambda_i|)^2 + \sum (1-\lambda_i^2)]$  où  $\lambda_i$  est la saturation normalisée reliant la variable  $i$  au construit]. Une valeur supérieure à 0,50 indique que la variance du construit capture au moins 50 % de la variance de mesure (Fornell et Larcker, 1981), ce qui est le cas pour les quatre construits mesurés dans chacun des sous-modèles, les valeurs de  $\rho$  allant de 0,57 à 0,86.

Étant donné la présence de multiples construits dans le modèle de recherche, sa validité discriminante doit aussi être évaluée, c'est-à-dire à quel point les construits sont véritablement distincts les uns des autres, en utilisant la corrélation entre chaque paire de construits en tant que critère. La variance partagée entre deux construits (soit la corrélation au carré) doit être inférieure à la variance moyenne qu'extrait chaque construit des variables qui le mesurent  $[\sum \lambda_i^2 / n]$  (Fornell et Larcker, 1981) ; or, les résultats présentés au tableau 1 confirment que cela est toujours le cas ici.

	1.	2.	3.		4.		5.	6.
1. Prospection	,60 <sup>a</sup>							
2. Analyse	,28 <sup>b</sup>	,72						
3. Défense	-,18	,01	,56					
4. Choix et gestion des SI	,13	,18	-,06		,63			
5. Croissance	,37	,11	-,01	,09 <sup>c</sup>	,05 <sup>c</sup>	,06 <sup>c</sup>	,82	
6. Rentabilité	,28	,20	-,01	,07 <sup>d</sup>	,10 <sup>d</sup>	,11 <sup>d</sup>	,53	,71

<sup>a</sup>diagonale (variance moyenne extraite par le construit des variables qui lui sont associées)<sup>1/2</sup> =  $(\Sigma\lambda^2/n)^{1/2}$ .

<sup>b</sup>sous-diagonale : corrélation entre les construits = (variance partagée)<sup>1/2</sup>.

<sup>c</sup>corrélation du choix et de la gestion des SI avec la croissance pour comportements stratégiques Pr., An., et Dé.

<sup>d</sup>corrélation du choix et de la gestion des SI avec la rentabilité pour comportements stratégiques Pr., An., et Dé.

### Tableau 1 : Évaluation de la validité discriminante

#### V.2. Évaluation du modèle théorique

La perspective de covariation (Venkatraman, 1989a) implique que l'on spécifie l'alignement en tant que facteur de second-ordre, où les facteurs de premier-ordre reflètent le niveau d'alignement entre les comportements stratégiques et le choix et la gestion technologiques. Hypothétiquement in-

fluencée par l'alignement, la performance est reflétée par la croissance et la rentabilité. Retournant aux figures 2 à 4, le coefficient de causalité reliant le co-alignement à la performance est significatif dans le cas des comportements de prospection ( $\gamma = 0,624$ ), d'analyse ( $\gamma = 0,327$ ), mais non de défense ( $\gamma = 0,164$ ). Les propositions P<sub>a</sub>, et P<sub>b</sub>, sont ainsi acceptées, mais non P<sub>c</sub>.

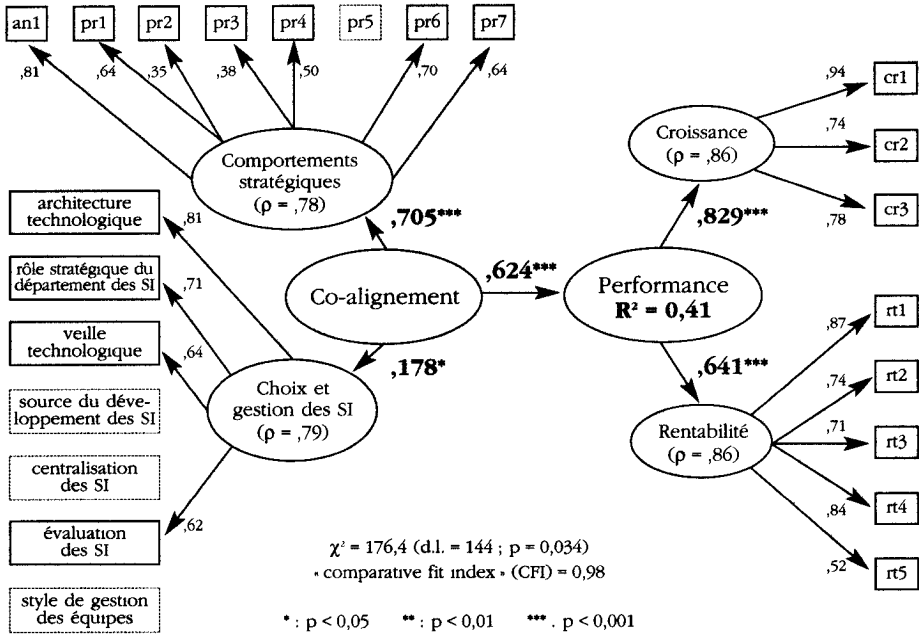


Figure 2 : Comportements stratégiques de prospection

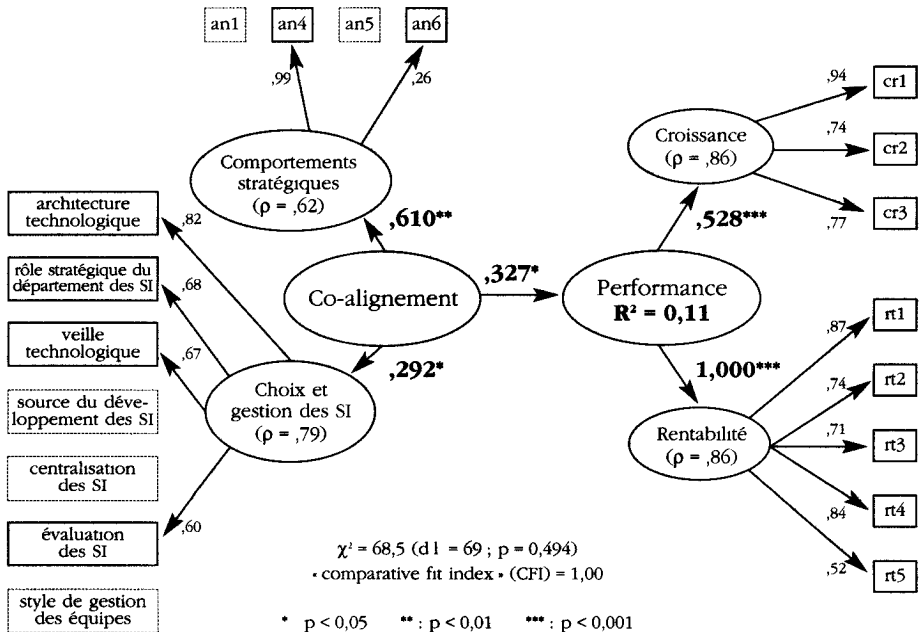
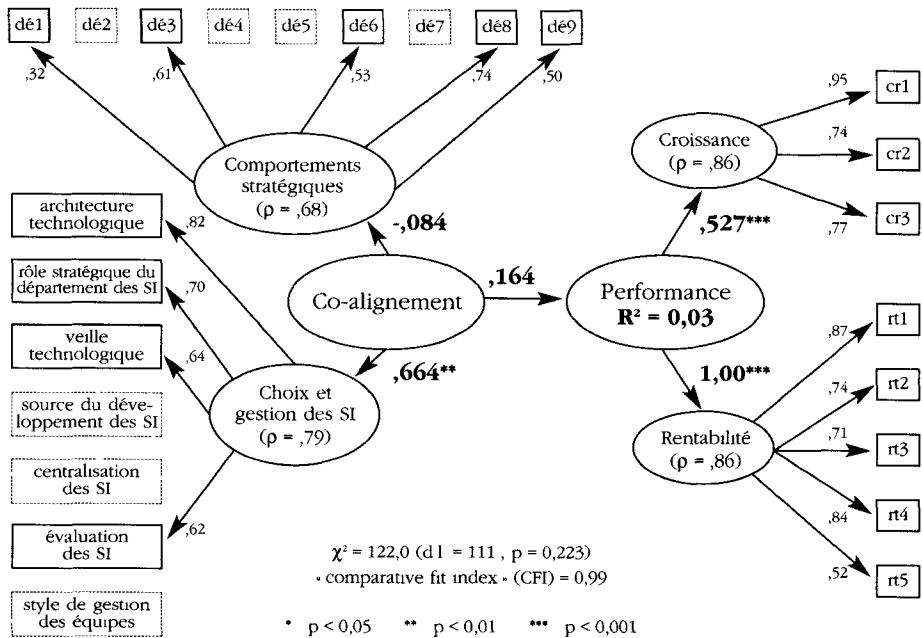


Figure 3 : Comportements stratégiques d'analyse



**Figure 4 : Comportements stratégiques de défense**

Les résultats les plus intéressants sont ceux s'appliquant aux comportements stratégiques de prospection et d'analyse. En effet, dans ces deux cas, le co-alignement entre les comportements stratégiques et le choix et la gestion des SI contribue significativement à la performance organisationnelle. Quant aux comportements de défense, on observe une absence d'impact du co-alignement sur la performance organisationnelle.

L'acceptation des propositions  $P_a$  et  $P_b$  conduit à l'observation d'un profil du choix et de la gestion des SI pour les entreprises qui adoptent des comportements de prospection ou d'analyse. Ce profil est le même dans les deux cas et est composé de quatre éléments principaux, soit l'architecture technologique, le rôle stratégique du départe-

ment des systèmes d'information, la veille technologique et l'évaluation des systèmes d'information. Étant donné l'absence de lien entre le co-alignement et la performance organisationnelle pour les comportements stratégiques de défense ( $P_c$ ), aucun profil de choix et de gestion des SI ne peut être identifié.

## VI. DISCUSSION

Deux comportements généraux émergent des résultats observés précédemment. D'une part, les organisations qui ont harmonisé leurs comportements stratégiques de prospection ou d'analyse avec leur choix et leur gestion des SI connaissent une augmentation de leur performance organisationnelle. D'autre

part, les organisations à comportements défensifs qui n'ont pas aligné leur stratégie avec leur choix et leur gestion des SI ne connaissent pas d'augmentation de leur performance organisationnelle.

Ces comportements performants et non performants reflètent en quelque sorte le rôle stratégique accordé aux technologies selon les types de comportements stratégiques. Les entreprises aux comportements de prospection et d'analyse croient au potentiel et à l'efficacité des SI, et sont convaincues de la nécessité stratégique de planifier et de gérer l'adoption et l'implantation de nouvelles technologies. Elles ont tout mis en œuvre pour que leurs investissements technologiques s'avèrent profitables, contribuant à une augmentation de leur rentabilité et de leur part de marché.

Les composantes du choix et de la gestion des SI sont les mêmes pour les comportements stratégiques de prospection et d'analyse : l'architecture technologique, le rôle du département des SI, la veille technologique et l'évaluation des SI. L'architecture technologique facilite l'accès aux données et rend leur utilisation plus aisée. Elle permet une communication plus flexible et efficace en réponse aux besoins informationnels de l'organisation. De plus, une architecture technologique ouverte facilite le développement des applications. L'importance du rôle du département des systèmes d'information se traduit entre autres par la participation de son directeur à la prise de décisions stratégiques et par sa capacité à influencer les choix technologiques effectués. Le rôle stratégique de cette unité signifie aussi qu'elle contribue à la croissance des organisations aux com-

portements de prospection et d'analyse. Par l'intermédiaire de leurs systèmes d'information, ces entreprises se procurent des avantages concurrentiels, réduisent leurs coûts d'opération et se différencient par rapport à leurs compétiteurs. La veille technologique se concrétise par la mise en place d'outils permettant d'observer, dans l'environnement de l'entreprise, les pratiques exemplaires et émergentes en matière de systèmes d'information. Dans un contexte de prospection et d'analyse, le département des SI fait un effort constant de mise à jour des connaissances technologiques de l'entreprise. Enfin, les technologies de l'information adoptées au sein de ces organisations font l'objet d'évaluations vérifiant leur niveau d'efficacité et d'efficacé.

Quant aux organisations privilégiant les comportements de défense, elles sont restées sur leurs gardes et n'ont pas encore pris le virage technologique que la nouvelle économie impose de plus en plus aux entreprises. Elles considèrent les technologies de l'information en tant que coût d'affaires et non pas comme facteur d'efficacité et de compétitivité. Il est cependant intéressant de noter que les composantes significatives du choix et de la gestion des SI pour les comportements de défense sont les mêmes que celles observées pour celles de prospection et d'analyse. Or, les efforts déployés au niveau des technologies de l'information restent sans effet, dans la mesure où ils ne sont pas co-alignés avec les comportements stratégiques, et par conséquent ne contribuent pas à la performance organisationnelle.

On peut aussi examiner le rôle des comportements de prospection et

d'analyse à la lumière de la notion de « rapiéçage » (« patching ») proposée par Eisenhardt et Brown (1999). Pour ces auteurs, le rapiéçage est un processus stratégique par lequel les dirigeants d'entreprise révisent régulièrement leurs activités stratégiques afin de profiter des occasions d'affaires qui se présentent sur le marché. Cette approche permet de focaliser sur les occasions les plus prometteuses. Pour y arriver, l'organisation doit avoir la maturité nécessaire, tant au niveau organisationnel que technologique, de manière à faire les bons choix et les mettre en œuvre adéquatement. Ces choix permettent alors à l'entreprise de rencontrer ses objectifs stratégiques tout en ajoutant de la valeur à ses processus d'affaires.

L'approche de rapiéçage correspond bien à celle des entreprises à comportements de prospection puisque ces dernières redéfinissent périodiquement leur secteur d'activités, réagissent rapidement aux signaux faibles qu'elles détectent dans leur environnement, innovent constamment et n'hésitent pas à développer de nouveaux produits ou services. Quant aux comportements d'analyse, ils consistent principalement à évaluer avec précaution les innovations potentielles ainsi qu'à surveiller les actions des concurrents. Ces activités constituent aussi une forme de rapiéçage dans la mesure où elles permettent aux organisations de mieux évaluer les occasions que présente le marché.

Les comportements de défense sont par contre plus traditionnels, tels que l'entendent Eisenhardt et Brown. Pour les organisations qui favorisent ce comportement, les changements se

font plus rares et nécessitent une restructuration majeure à un moment donné. Ces organisations s'efforcent plutôt d'obtenir de meilleures performances en contrôlant les coûts d'une gamme restreinte de produits et de services éprouvés. Le rôle des technologies de l'information y est moins valorisé, d'où l'absence d'alignement stratégique et la difficulté d'améliorer la performance organisationnelle dans un environnement de plus en plus incertain et turbulent.

## VII. CONCLUSION

Cette recherche a des retombées importantes pour les dirigeants d'entreprise, les gestionnaires de systèmes d'information et les chercheurs. La confirmation de l'impact du co-alignement sur la performance organisationnelle rappelle que chaque entreprise doit clairement définir sa propre stratégie d'entreprise et en tenir compte lors des décisions relatives à l'adoption et à l'utilisation des technologies de l'information. En effet, le choix et la gestion des SI doivent être reconnus et intégrés à la stratégie de l'entreprise.

Pour ce qui est de la direction des systèmes d'information, elle doit être présente lors des réunions de planification organisationnelle, démontrer qu'elle comprend la stratégie d'entreprise et qu'elle sait apporter des solutions technologiques appropriées. Plus précisément, l'architecture technologique, le rôle stratégique du département des systèmes d'information, la veille technologique et l'évaluation des systèmes d'information doivent être les points de mire de la direction des SI.

Cette unité doit avoir une vision stratégique et technologique de la situation de l'entreprise.

Sur le plan de la recherche en systèmes d'information, un nouvel instrument a été développé pour évaluer le choix et la gestion des systèmes d'information dans l'entreprise. Cet outil pourrait être réutilisé lors de prochaines études sur l'impact stratégique des SI. L'utilisation des équations structurelles a aussi son intérêt car elle s'inscrit dans un courant de recherche holistique en systèmes d'information où, par le biais de la théorie de la contingence, la dimension technologique se voit intégrée aux autres dimensions fondamentales des organisations, à savoir les dimensions environnementale, stratégique, structurelle et culturelle.

Enfin, l'utilisation de la typologie de Miles et Snow s'est avérée efficace pour identifier les comportements stratégiques adoptés par les entreprises. Lors de recherches futures, il serait intéressant d'appliquer le modèle de co-alignement en utilisant des approches alternatives de caractérisation des comportements stratégiques de manière à approfondir notre compréhension de l'impact des systèmes d'information sur la performance des entreprises.

## VIII. BIBLIOGRAPHIE

Anderson, J.C. et Gerbing, D.W. (1988), « Structural Equation Modeling in Practice : A Review and Recommended Two-Step Procedure », *Psychological Bulletin*, Vol. 103, p. 411-423.

Ansoff, H.I. et Stewart, J.M. (1967), « Strategies for a Technology-Based Business »,

*Harvard Business Review*, Vol. 45, n° 6, p. 71-83.

Bentler, P.M. (1995), *EQS Structural Equation Program Manual*, Encino, California : Multivariate Software Inc.

Bentler, P.M. (1992), « On the Fit of Models to Covariances and Methodology to the Bulletin », *Psychological Bulletin*, Vol. 112, p. 400-404.

Bentler, P.M. (1990), « Fit Indexes, Lagrange Multipliers, Constraint Changes, and Incomplete Data in Structural Models », *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 25, p. 163-172.

Bentler, P.M. (1988), « Comparative Fit Indexes in Structural Models », *Psychological Bulletin*, Vol. 107, p. 238-246.

Bentler, P.M. et Weeks, D.G. (1980), « Linear Structural Equations with Latent Variables », *Psychometrika*, Vol. 45, p. 289-308.

Bergeron, F. et Raymond, L. (1995), « The Contribution of Information Technology to the Bottom Line : A Contingency Perspective of Strategic Dimensions », *Proceedings of 16<sup>th</sup> International Conference on Information Systems*, Amsterdam, p. 167-181.

Bergeron, F., Raymond, L. et Rivard, S. (2001), « Fit in Strategic Information Technology Management Research : An Empirical Comparison of Perspectives », *Omega*, Vol. 29, n° 2, p. 125-142.

Conant, J.S., Mokwa, M.P. et Burnett, J.J. (1989), « Pricing and Performance in Health Maintenance Organizations : A Strategic Management Perspective », *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 9, n° 1, p. 25-36.

Croteau, A.-M. et Bergeron, F. (2001), « An Information Technology Trilogy : Business Strategy, Technological Deployment and Organizational Performance », *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 20, n° 2, p. 77-99.

Croteau, A.-M. et Bergeron, F. (1999), La trilogie de l'harmonisation technologique :

Stratégie d'entreprise, déploiement des technologies de l'information et performance organisationnelle, *Proceedings of the Administrative Sciences Association of Canada Conference*, St-John, New Brunswick, Vol. 20, n° 4, p. 57-67

Das, S.R., Zahra, S.A. et Warkentin, M.E. (1991), « Integrating the Content and Process of Strategic MIS Planning with Competitive Strategy », *Decision Sciences*, Vol. n° 22, p. 953-984.

Delone, W.H. et Mclean, E.R. (1992), « Information Systems Success : The Quest for the Dependent Variable », *Information Systems Research*, Vol. 3, n° 1, p. 60-95.

Dess, G.G. et Robinson, R.B. (1984), « Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures : The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit », *Strategic Management Journal*, Vol. 5, p. 265-273.

Eisenhardt, K.M. et Brown, S.L. (1999), « Patching : Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets », *Harvard Business Review*, Vol. 77, n° 3, p. 72-82.

Fornell, C.R. et Larcker, D.F. (1981), « Two Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error », *Journal of Marketing Research*, p. 39-50.

Freeman, C. (1974), *The Economics of Industrial Innovation*, Penguin, Harmondsworth, England.

Hambrick, D.C. (1980), « Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research », *Academy of Management Review*, Vol. 5, n° 4, p. 567-575.

Henderson, J.C. et Venkatraman, N. (1999), « Strategic Alignment : Leveraging Information Technology for Transforming Organizations », *IBM Systems Journal*, Vol. 38, n° 2&3, p. 472-484.

Janz, B.D., Brancheau, J.C. et Wetherbe, J.C. (1996), « 1994 Key Information Systems Management Issues », *MIS Quarterly*, Vol. 20, n° 2, p. 225-243.

Julien, P.-A., Raymond, L., Jacob, R. et Ramangalahy, C. (1996), « Patterns and Determinants of Technological Scanning : An Empirical Investigation of Manufacturing SMEs », *Frontiers of Entrepreneurship Research*, D. Reynolds *et al.*, Babson Park, Massachusetts, Babson College, p. 584-598.

Jöreskog, K.G. et Sorböm, D. (1993), *LIS-REL 8. User's Reference Guide*, Chicago : Scientific Software.

Lesca, H. (1994), « Veille stratégique pour le management stratégique, État de la question et axes de recherche », *Économies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, n° 20, p. 31-50.

McFarlan, E.W., Mckenney, J.L. et Pyburn P. (1983), « The Information Archipelago – Plotting a Course », *Harvard Business Review*, Vol. 61, n° 1, p. 145-156.

Miles, R.E. et Snow, C.C. (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York.

Miller, D. (1996), « Configurations Revisited », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, n° 7, p. 1505-512.

Mintzberg, H. (1978), « Patterns in Strategy Formation », *Management Science*, Vol. 24, n° 9, p. 934-948.

Namiki, N. (1989), « Miles and Snow's Typology of Strategy, Perceived Environmental Uncertainty, and Organizational Performance », *Akron Business and Economic Review*, Vol. 20, n° 2, p. 72-88.

Parry, M. et Parry, A.E. (1992), « Strategy and Marketing Tactics in Nonprofit Hospitals », *Health Care Management Review*, Vol. 17, n° 1, p. 51-61.

Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy : Techniques For Analyzing Industries And Competitors*, The Free Press, New York.

Porter, M.E. et Millar, V.E. (1985), « How Information Gives You Competitive Advantage », *Harvard Business Review*, Vol. 63, n° 4, p. 149-160.

Reich, B.H. et Benbasat, I. (1996), « Measuring the Linkage Between Business and Information Technology Objectives », *MIS Quarterly*, Vol. 20, n° 1, p. 55-81.

Robinson, R.B. (1983), « Measures of Small Firm Effectiveness for Strategic Planning Research », *Journal of Small Business Management*, Vol. 21, n° 2, p. 22-29.

Rowe, F. (1994), « L'impact de l'informatisation sur la performance de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 97, p. 30-42.

Segev, E. (1987), « Strategy, Strategy-Making, and Performance in a Business Game », *Strategic Management Journal*, Vol. 8, p. 565-577.

Shortell, S.M. et Zajac, E.J. (1990), « Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategic Types : A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity », *Academy of Management Journal*, Vol. 33, n° 4, p. 817-832.

Smith, K.G., Guthrie, J.P. et Chen, M.J. (1989), « Strategy, Size, and Performance », *Organizational Studies*, Vol. 10, n° 1, p. 63-81.

Snow, C.C. et Hambrick, D.C. (1980), « Measuring Organizational Strategies : Some Theoretical and Methodological Problems », *Academy of Management Review*, Vol. 5, n° 4, p. 527-538.

Snow, C.C. et Hrebiniak, L.G. (1980), « Strategy, Distinctive Competence, and Or-

ganizational Performance », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, p. 317-336.

Sutcliffe, K.M. (1994), « What Executives Notice : Accurate Perceptions in Top Management Team », *Academy of Management Journal*, Vol. 37, n° 5, p. 1360-1378.

Thomas, A.S., Litschert, R.J. et Ramaswamy, K. (1991), « The Performance Impact of Strategy-Manager Coalignment : An Empirical Examination », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, p. 509-522.

Tavakolian, H. (1989), « Linking The Information Technology Structure with Organizational Competitive Strategy : A Survey », *MIS Quarterly*, Vol. 13, n° 3, p. 309-317.

Venkatraman, N. (1989a), « The Concept of Fit in Strategy Research : Toward Verbal and Statistical Correspondence », *Academy of Management Review*, Vol. 14, n° 3, p. 423-444.

Venkatraman, N. (1989b), « Strategic Orientation of Business Enterprises : The Construct, Dimensionality, and Measurement », *Management Science*, Vol. 35, n° 8, p. 942-962.

Weill, P. et Olson, M.H. (1989), « An Assessment of The Contingency Theory of Management Information Systems », *Journal of Management Information Systems*, Vol. 6, n° 1, p. 59-85.

Zahra, S.A. et Pearce II, J.A. (1990), « Research Evidence on the Miles and Snow Typology », *Journal of Management*, Vol. 16, n° 4, p. 751-768.

## ANNEXE

## Liste des variables du choix et de la gestion des SI

**Architecture technologique**

Le département des systèmes d'information intègre les systèmes d'information selon une architecture ouverte.

Le département des systèmes d'information conçoit et implante une architecture de données qui guide le développement des applications.

Le département des systèmes d'information contribue à l'utilisation efficace des ressources informationnelles de notre entreprise.

Le département des systèmes d'information favorise l'implantation d'une infrastructure de télécommunications flexible et efficace.

L'infrastructure des technologies de l'information répond aux besoins de notre entreprise.

Le département des systèmes d'information améliore la sécurité et le contrôle de l'information.

**Rôle stratégique du département des systèmes d'information**

Le département des systèmes d'information a un impact stratégique au sein de notre entreprise.

Le département des systèmes d'information contribue à la croissance de notre entreprise.

Le personnel du département des systèmes d'information développe des applications qui permettent à notre entreprise de se différencier de ses concurrents.

Les systèmes d'information sont utilisés comme source d'avantage concurrentiel par notre entreprise.

Le personnel du département des systèmes d'information participe aux réunions concernant l'ensemble de notre entreprise (ex. . comité directeur, comité exécutif, etc.).

Le personnel du département des systèmes d'information développe des applications qui réduisent les coûts d'opération de notre entreprise.

**Veille technologique**

Le personnel du département des systèmes d'information acquiert continuellement de nouvelles connaissances sur les technologies et les applications informatiques.

Le personnel du département des systèmes d'information lit régulièrement des journaux et des revues spécialisés sur les technologies de l'information.

Le personnel du département des systèmes d'information participe aux associations professionnelles d'informaticiens.

L'apprentissage des façons d'intégrer les nouvelles technologies de l'information est continuellement encouragé par notre entreprise.

**Source du développement des systèmes d'information**

Les systèmes d'information sont principalement développés par des ressources externes à notre entreprise. (*codification inversée*)

Les systèmes d'information sont principalement développés par des ressources internes de notre entreprise.

**Niveau de centralisation des systèmes d'information**

Les systèmes d'information sont déployés selon une structure décentralisée (*codification inversée*)

Les systèmes d'information sont déployés selon une structure centralisée.

**Évaluation des systèmes d'information**

La productivité des systèmes d'information est mesurée.

L'efficacité des systèmes d'information est mesurée.

**Style de gestion des équipes de projets informatiques**

Un fonctionnement de type autoritaire est privilégié au sein des équipes de projets informatiques (*codification inversée*)

Un fonctionnement de type participatif est privilégié au sein des équipes de projets informatiques.

## Liste des échelles retenues pour les comportements stratégiques

### Prospection

- pr1 Notre entreprise est le chef de file en termes d'innovations dans son secteur d'activité.
- pr2 Notre entreprise exploite une gamme étendue de produits/services.
- pr3 Le secteur d'activité de notre entreprise est périodiquement redéfini.
- pr4 Notre entreprise croit qu'être le chef de file de son secteur d'activité se réalise par le développement de nouveaux produits.
- pr6 Notre entreprise réagit rapidement aux premiers signaux des opportunités de son secteur d'activité.
- pr7 Les actions de notre entreprise déclenchent souvent une série de réactions chez nos principaux concurrents.
- an1 Notre entreprise adopte rapidement des innovations prometteuses dans son propre secteur d'activité.

### Analyse

- an2 Les innovations choisies par notre entreprise sont évaluées avec précaution.
- an4 Notre entreprise surveille attentivement les actions de ses concurrents.

### Défense

- dé1 Notre entreprise essaie de repérer un créneau comportant une gamme de produits/services relativement stable.
- dé3 Notre entreprise essaie d'offrir une gamme plus restreinte de produits/services que celle de ses principaux concurrents.
- dé6 Notre entreprise s'efforce d'obtenir les meilleures performances pour une gamme de produits/services relativement restreinte.
- dé7 Notre entreprise essaie de maintenir une gamme limitée de produits/services.
- dé8 Notre entreprise essaie de maintenir une gamme stable de produits/services.

## Liste des échelles retenues pour la performance organisationnelle

### Croissance des ventes

- cr1 Notre taux de croissance des ventes comparé à celui de nos principaux concurrents est :
- cr2 Ma satisfaction par rapport à notre taux de croissance des ventes est :
- cr3 Le taux de croissance de nos parts de marché comparé à celui de nos principaux concurrents est :

### Rentabilité

- rt1 Notre taux de rendement du capital investi comparé à celui de nos principaux concurrents est :
- rt2 Ma satisfaction par rapport à notre taux de rendement du capital investi est :
- rt3 Ma satisfaction par rapport à notre marge bénéficiaire brute est :
- rt4 Les profits nets réalisés par notre entreprise comparés à ceux de nos principaux concurrents sont :
- rt5 Notre liquidité financière comparée à celle de nos principaux concurrents est :