



iesd

Institut d'études
de stratégie et
de défense

Faculté de droit
Université Jean Moulin - Lyon III

FÉVRIER 2020

Modéliser la transformation numérique pour les organisations de Défense

A la recherche du Fit

Jean-Fabrice Lebraty

POLICY PAPERS

Analyse technico-capacitaire



Photographie : ©Antony Dabila

A propos de l'IESD

L'**Institut d'études de stratégie et de défense (IESD)** est une structure de recherche universitaire créée en 2018 et spécialisée dans les études stratégiques. Soutenu par l'Université de Lyon (UdL), l'IESD appartient à la **faculté de droit de l'université Jean Moulin – Lyon III**. L'institut accueille une équipe multidisciplinaire (droit, science politique, gestion, économie) de chercheurs lyonnais et extérieurs, et fédère autour d'elle un réseau d'experts, de chercheurs, de doctorants et d'étudiants spécialisés dans le domaine des études stratégiques.

L'IESD est actuellement partie prenante de la candidature à la **labellisation « Centres nationaux d'excellence défense » de la DGRIS** (Ministère des Armées), dans le cadre d'un programme de recherche intitulé « *L'interconnexion des fonctions stratégiques hautes (puissance aérienne, espace, nucléaire, défense anti-missiles) : conséquences politiques et opérationnelles des couplages capacitaires de haute intensité dans les espaces homogènes et les Contested Commons* ».

Directeur de l'IESD : **Olivier Zajec**

Site web : <https://iesd.univ-lyon3.fr/>

Contact : iesd.contact@gmail.com

IESD – Faculté de droit
Université Jean Moulin – Lyon III
1C avenue des Frères Lumière – CS 78242
69372 LYON CEDEX 08

POLICY PAPERS

Analyse technico-capacitaire

Jean-Fabrice Lebraty, « Modéliser la transformation numérique pour les organisations de Défense : à la recherche du Fit », *Policy Paper de l'IESD*, coll. « Analyse technico-capacitaire », n°1, février 2020.

Résumé

Les organisations de défense sont confrontées depuis toujours à la question de l'intégration des innovations technologiques. Ces technologies peuvent être utilisées dans le cadre d'actions opérationnelles, mais elles servent aussi à améliorer le fonctionnement du point de vue organique (états-majors, centres de planification par exemple). Depuis plus de 30 ans, le concept de Fit, bien connu en sciences de gestion, constitue une des approches phares dans l'analyse stratégique des organisations. Cette courte note a pour but de présenter différents modèles de Fit, de manière à ouvrir une réflexion sur l'appui essentiel qu'ils peuvent constituer pour mieux comprendre l'intégration des innovations technologiques dans le domaine particulier que représente l'écosystème de défense.

Abstract

Defense organizations have always been confronted with the question of integrating technological innovations. These technologies can be used in the context of operational actions, but they also serve to improve the performance of defense organizations (Joint forces headquarters, planning staffs for example). For more than 30 years, the concept of Fit, well known in management sciences, is one of the flagship approaches in the strategic analysis of organizations. This short note aims to present different models of Fit, in order to open a reflection on the essential support that they can constitute to better understand the integration of technological innovations in the particular field of defense ecosystem.

A propos de l'auteur

Jean-Fabrice Lebraty est professeur agrégé des Universités (Cl. ExI) – Université de Lyon III, Docteur en Sciences de Gestion et habilité à diriger les recherches. Ses travaux de recherche concernent particulièrement les prises de décision intégrant les Technologies de l'Information et de la Communication.

Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que la responsabilité des auteurs.

Modéliser la transformation numérique pour les organisations de Défense : à la recherche du Fit

Le 15 avril 2019 sur le site d'un des industriels principaux du domaine de l'électronique de défense, à Limours, la Ministre des Armées déclarait : « ... et sans vous, aucun de nos avions de combat, de renseignement et de surveillance, aucun système de combat terrestre et pas une seule de nos frégates ne pourraient voir le jour. Car votre électronique, vos radars, vos systèmes d'information et de guerre électronique sont au cœur de nos systèmes de défense. » Le rôle essentiel des technologies de l'information est ainsi mis en avant, aux côtés des nécessaires qualités humaines permettant de générer des synergies positives avec ces mêmes outils. C'est cette notion de synergie positive que nous allons tenter de mettre en perspective dans la présente note, qui ne cherche pas à présenter une vision exhaustive de son sujet, mais à rappeler les potentialités de certaines approches en science de gestion, au service de la réflexion capacitaire et organisationnelle en matière de défense.

Nous partirons du constat qu'en la matière, les exemples de synergies *négligées* sont malheureusement assez nombreux. Prenons le cas de l'avion furtif américain F35B. Le 9 avril 2019, un F35 acquis par l'armée japonaise s'écrase en mer, sans raison apparente. Mi-mai le même type d'appareil, toujours au Japon, heurte un oiseau au décollage entraînant un atterrissage d'urgence et plus de 2 millions de dollars de réparations. De brillants ingénieurs, des technologies de pointe et des budgets élevés n'ont pas permis d'éviter ces accidents. La solution n'est évidemment pas évidente, et renvoie à une combinatoire corrective relativement complexe. Il s'agit en revanche de proposer ici des pistes génériques de réflexion pour éviter, dans ces programmes complexes et coûteux, de suivre trop longtemps des processus susceptibles de mener à des « décisions absurdes » selon les propos de C. Morel (2002).

Pour ce faire, nous proposerons ici une analyse en termes de *Fit*. Le « Fit » est issu de la recherche en stratégie (sciences de gestion) et renvoie à l'étude de l'adéquation entre les parties prenantes d'un système plutôt qu'à celle des liens entre ce système et sa performance. Développé à la fin des années 1980, c'est-à-dire au moment où l'impact des technologies commençait à être un thème central en management (Simon, 1980), le Fit et les modèles associés ont une pertinence certaine pour étudier les transformations engendrées par le monde numérique.

Les études portant sur l'adéquation entre parties prenantes dans un souci de performances sont anciennes et ont pris plusieurs formes. Ainsi, les modèles de « Fit » visaient initialement à améliorer la performance des technologies et des décisions (Goodhue and Thompson 1995; Shaft and Vessey 2006). À un niveau global, le concept d'alignement stratégique visait quant à lui à corréliser les stratégies de l'organisation et celles en matière de systèmes d'information (Gregory et al. 2018; Luftman and Brier 1999; Sambamurphy and Zmud 1999; Venkatraman 1989; Wu, Straub, and Liang 2015).

Dans cette note, nous examinerons trois modèles théoriques issus d'un même courant. Ils permettent, chacun à son niveau, de proposer l'analyse globale d'une organisation confrontée à un changement technologique.

Le modèle du Fit

Depuis plus de 30 ans, le concept de Fit constitue une des approches phares dans l'analyse stratégique des organisations. Le terme de Fit peut se traduire de différentes manières, soit par le terme d'*adéquation* soit par celui d'*adaptation* ou d'*ajustement*.

Le premier terme, adéquation, renvoie à une image relativement statique de la logique de Fit. Le postulat sous-jacent est ici que la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs est fonction de la congruence entre des éléments variables la composant. Si ces éléments sont en adéquation, ou encore sont considérés comme « alignés », alors l'organisation sera performante. Cette approche, relativement simple dans ses éléments de causalité, est issue de deux courants théoriques

sous-jacents : les théories de la contingence et celles de la congruence.

La théorie de la contingence est ancienne (1950) et estime que la structure d'une organisation est une réponse aux pressions de l'environnement interne et externe. Des auteurs comme J. Woodward ou Lawrence et Lorsch sont considérés comme les initiateurs de cette approche. A. H. Van de Ven et al. (Drazin and Van De Ven 1985) proposent trois approches conceptuelles de l'ajustement à partir de la théorie de la contingence : sélective, interactive et systémique.

La congruence stipule quant à elle que les éléments d'un système doivent être coordonnés pour pouvoir être efficace (Fry and Smith 1987). La principale différence entre la congruence et la contingence réside dans le fait que la congruence doit être testée avant que la contingence ne le soit. La congruence est un prérequis nécessaire mais non suffisant à la contingence.

Le second terme (adaptation) induit un aspect plus dynamique. Ici, l'organisation va progressivement s'adapter à son environnement pour « s'aligner » et donc améliorer sa performance. On retrouve dans ce deuxième terme la vision qui est celle du courant de l'écologie des populations. Dans cette vision pour le moins darwinienne, les organisations intelligentes « survivent » car elles s'adaptent mieux que d'autres aux évolutions de leur environnement.

Dans cette courte note, nous considérerons que la notion de Fit renvoie au fait de mettre constamment en adéquation les composants d'un système pour qu'il s'adapte aux évolutions de l'environnement et même qu'il *influe* sur ces évolutions. L'application de ces possibilités aux organisations de défense permet de proposer une vision non plus unidirectionnelle mais multidirectionnelles des impacts générés. Ces organisations, participant d'une culture opérationnelle par nature adaptative, sont en effet susceptibles de faire évoluer leurs environnements. Dès lors, les organisations similaires qui composent l'écosystème de défense au sens large vont à leur tour tenter de s'adapter, et pour certaines aller au-delà de la simple adaptation en mettant en œuvre des innovations de rupture (par exemple dans le domaine capacitaire). Cette vision systémique et globale permet de mieux

comprendre l'évolution de l'écosystème politico-militaro-économique.

Après avoir rappelé les bases théoriques du concept de Fit, il convient de mieux préciser l'utilité de cette approche l'analyse des organisations.

Le Fit, de manière très résumée, offre deux grands avantages. Tout d'abord, il peut s'appliquer aux trois niveaux principaux décrivant une institution, à savoir le niveau organisationnel, celui de l'équipe et le niveau individuel. Il permet ainsi d'évaluer finement les forces et faiblesses d'une organisation dans un contexte turbulent. Le second avantage qui nous semble essentiel concerne la notion de « performance ». Il s'avère en effet toujours délicat de définir ce que recouvre cette notion, et plus encore de tracer des relations de causalité claires entre déterminants de la performance et niveau de performance atteint (résultats). Remarquons d'ailleurs que la littérature en stratégie a contourné le problème en se centrant sur l'identification de facteurs-clés de succès, c'est-à-dire les conditions nécessaires, mais non suffisantes de la réussite (Ahmed, Kumar, and Kumar 2018; Lameez and Van knippenberg 2014; Miller 1997). Le Fit a précisément le potentiel pour contourner ces deux difficultés majeures (définir la performance et en préciser les déterminants). Pour cela, il propose de réfléchir en amont sur l'adéquation entre les parties prenantes au processus menant ultérieurement à la performance. Ainsi, l'idée générale guidant une approche centrée sur le Fit est que, s'il y a adéquation, il y aura performance. Cette dernière sera dès lors placée en arrière-plan. Il n'en reste pas moins qu'il est nécessaire de mesurer ou du moins d'estimer le Fit.

Venkatraman (1989) proposait 6 types de Fit selon trois grandes dimensions. Notons que dans MISQ, I. Zigurs (1998:322) reprendra ces critères en les décrivant avec précision.

- La première dimension est liée à la formalisation d'une relation d'impact, liant par exemple structure et performance ;
- La seconde dépend de l'existence ou non de critères mesurables ;
- Enfin, la troisième dimension est fonction du nombre de variables.

Dès lors, les 6 types de fit sont les suivants :

- *Le fit comme modérateur.* Le fit est une variable qui conditionne une relation entre des variables indépendantes et une variable dépendante comme la performance.
- *Le fit comme médiateur.* Du point de vue conceptuel, la perspective de médiateur renvoie à l'existence d'un mécanisme (comme la structure d'une organisation) situé entre une variable origine (comme la stratégie) et une variable résultante (comme la performance).
- *Le fit comme écart par rapport à un idéal type* signifie qu'il existe une règle idéale (par exemple un plan et des moyens à mettre en œuvre optimum) et le fit constitue la mesure entre l'existant et cet idéal.
- *Le fit comme correspondance exacte* implique qu'il existe un ensemble de critères définis pour une situation donnée. Il y a donc application d'ensemble de critères pour une situation particulière.
- *Le fit comme une covariation* met en évidence les liens entre des séries et suppose donc de porter son attention sur un ensemble de variables pour mesurer le fit.
- *Le fit comme « gestalt »* renvoie à la notion de reconnaissance de forme. Le nombre de variables étant très élevé, la reconnaissance entre deux ensembles s'opère au travers d'un mécanisme global, un peu à la manière de la reconnaissance d'un visage par un être humain.

La figure ci-dessous résume le positionnement des différentes manières de considérer le critère de fit.

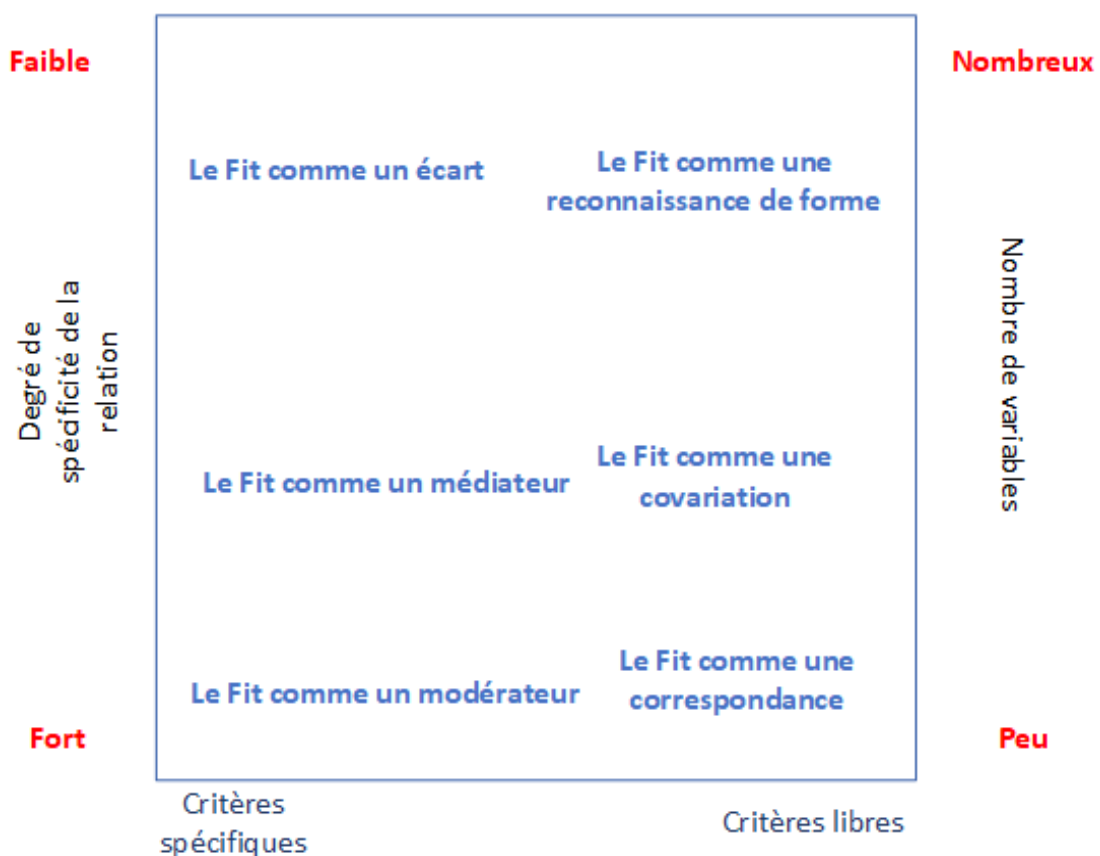


Figure 1 : classification du critère de Fit (Venkatraman 1989:425)

La notion de fit a dès lors donné lieu à des modèles dépendants du niveau auquel est pris en compte ce critère : organisationnel, équipe ou individuel. Nous allons donc maintenant décrire ces modèles pour ensuite expliciter comment ils peuvent s'appliquer à des organisations de Défense.

Au niveau organisation : le modèle de l'alignement stratégique

Le concept d'alignement stratégique vise à corréliser les stratégies de l'organisation et celles en matière de systèmes d'information (SI). Ce modèle a été employé et testé de très nombreuses fois (Gregory et al. 2018; Luftman and Brier 1999; Sambamurphy and Zmud 1999; Venkatraman 1989; Wu et al. 2015)¹.

Le modèle d'alignement stratégique stipule donc qu'il est nécessaire de rechercher un Fit entre la stratégie d'une organisation et sa stratégie en matière de SI. Ce modèle indique aussi que cette adéquation nécessitera de mettre à niveau un élément du système, et qu'il y aura des implications pour un autre. Le système comporte quatre grands agrégats : la stratégie de l'organisation, la stratégie SI, la manière selon laquelle l'organisation est structurée et la manière selon laquelle le SI est structuré. La réflexion en matière d'alignement partira soit de la stratégie de l'organisation, soit de la stratégie SI.

La figure suivante montre un alignement de la stratégie du SI sur celle de l'organisation. Le point de départ de la réflexion (appelé ancrage – n°1) est la stratégie de l'organisation. Le domaine à mettre à niveau, c'est-à-dire à aligner est la stratégie du SI. On appelle alors ce domaine le pivot (n°2). L'infrastructure du SI sera impactée par cette mise à niveau (n°3). Enfin, la structure même de l'organisation ne sera pas touchée par ce processus.

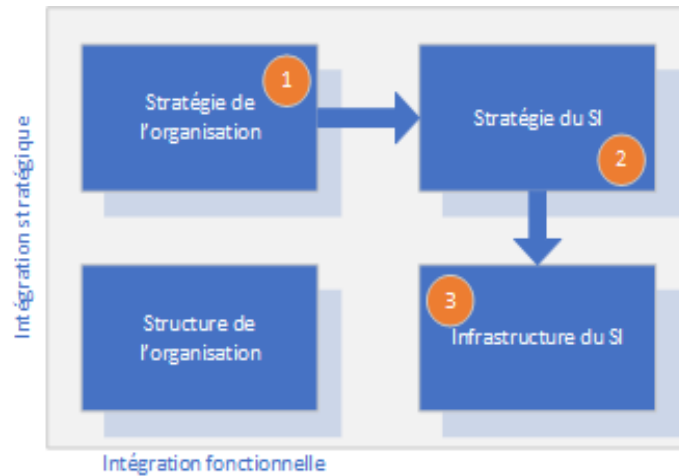


Figure 2 : Modèle d'alignement stratégique

Par exemple, dans le cadre de la numérisation de l'espace de bataille (NEB), la stratégie a été de rechercher la maîtrise de l'information. Pour ce faire le SI des unités de l'Armée de Terre a dû être mis à niveau ce qui a entraîné des évolutions au niveau de l'organisation des SI (Lancini et Lebraty 2007).

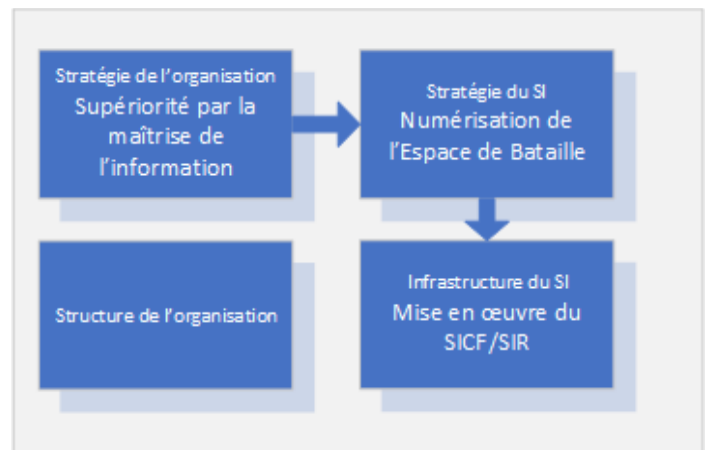


Figure 3 : Application de modèle d'alignement à la NEB.

¹ L'un des articles fondateurs croisant effectivement systèmes d'information et stratégie de l'organisation,

écrit par Henderson et Venkatraman (1999), est cité plus de 5000 fois sur Google scholar.

Le modèle d'alignement stratégique permet de considérer de multiples sens d'alignements. Comme le présentent Gerow et al. (2014), il existe trois niveaux d'intégration du SI et de la stratégie. Au niveau stratégique, on parle d'intégration externe. Il s'agit de mettre en adéquation les deux types de stratégie (organisationnelle et SI) de manière à ce que la stratégie SI se retrouve clairement dans la stratégie globale de l'entreprise telle qu'elle est formulée. Au niveau de l'infrastructure, on parle d'intégration interne ce qui signifie un alignement entre la stratégie de l'organisation et l'infrastructure SI et ses processus. Il s'agit cette fois d'un alignement opérationnel dans lequel l'infrastructure SI permet l'accomplissement de la stratégie de l'organisation.

Enfin, il existe un niveau stratégique et d'infrastructure. À ce niveau transverse, la stratégie comme les infrastructures sont en adéquation (Chan and Reich 2007).

Un autre moyen de manipuler le modèle d'alignement stratégique est de lier, d'une part la perspective organisationnelle qui répond au « pourquoi », et d'autre part le processus pour répondre à ce même « pourquoi » : ainsi se réalise l'enchaînement entre le domaine d'ancrage et le domaine pivot. Comme l'illustre D. Avison (2004:240), le tableau ci-dessous reprend ce lien.

Perspective organisationnelle	Description	Domaine d'ancrage	Domaine pivot
Implémentation de la technologie	Les implications de la stratégie SI sur l'infrastructure SI puis sur l'architecture des services et les processus de management	Stratégie SI	Infrastructure SI
La technologie comme levier	La stratégie SI est alignée sur la stratégie de l'organisation ce qui entraîne une évolution de l'infrastructure SI	Stratégie de l'organisation	Stratégie SI
Les besoins organisationnels	L'architecture des services et les processus de management impactent l'architecture SI et finalement conditionnent la stratégie SI	Infrastructure organisationnelle	Infrastructure SI

Tableau 1 : Perspectives d'alignement stratégique

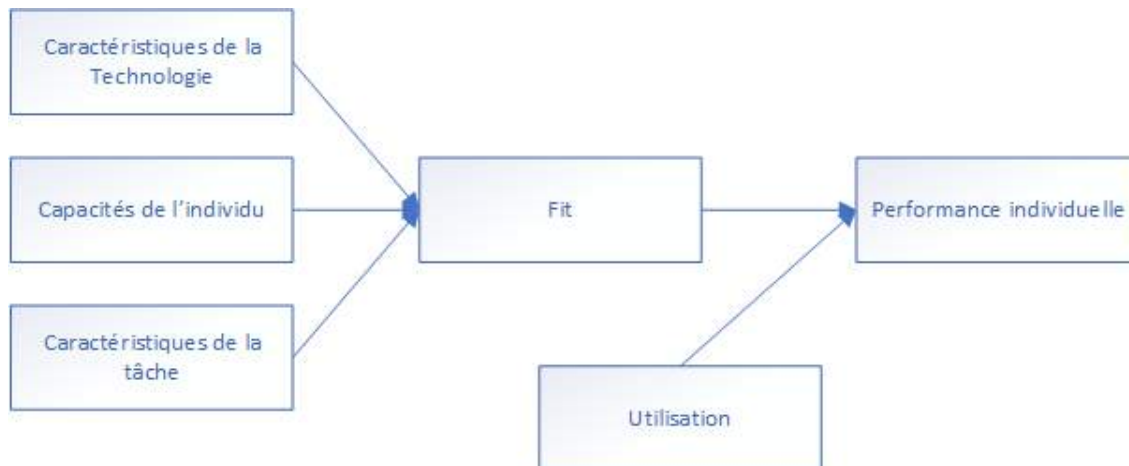


Figure 3 : Modèle du TTF (Haegemans, Snoeck, and Lemahieu 2019)

Au niveau des équipes : le Task Technology Fit

Ce modèle du TTF a été initié par D.L. Goodhue (1995) et vise à comprendre les relations entre une tâche et une technologie, ainsi que l'impact qui en résultera sur la performance individuelle. M.H. Zack (2007:1671) par exemple, indique que « *le fait que la technologie doive être en adéquation avec la tâche à réaliser constitue une approche valide pour évaluer les impacts en termes de performance de cette technologie* ». L'utilisateur se trouve bien évidemment au centre de cette adéquation faisant le lien entre la tâche et la technologie.

De nombreuses recherches ont utilisé le TTF. Du point de vue de la prise de décision, Todd et Benbasat (2000) l'ont testé pour évaluer les performances d'un outil d'aide à la décision. Toujours dans le domaine de l'aide à la décision, les applications web ont aussi été approchées via ce modèle (Jarupathirun and Zahedi 2007). La notion d'« expertise » a été incluse pour montrer l'impact possible sur la décision (Parkes 2013). Récemment, une recherche s'est fondée sur ce modèle pour évaluer la qualité de la collecte d'information manuelle (Haegemans et al. 2019). Ce type de recherche peut être très utile dans le cadre d'une cellule de veille par exemple.

Au niveau individuel : le modèle du cognitive fit

Malgré toutes les qualités du modèle TTF, de sévères limites ont été relevées car il ne prend pas en compte la dimension cognitive des individus (Vankatesh and Davis 2000; Yuan et al. 2010). En se focalisant sur la prise de décision au niveau de l'individu, dès 1991, I. Vessey (1991:220) indiquait qu'il fallait considérer la résolution de problème comme résultant d'une relation entre la représentation de ce problème et la tâche de prise de décision. Le modèle du Cognitive Fit (CF) était né.

On notera que la méthodologie initiale qui aura permis d'intégrer la question de la représentation de ce problème est venue de l'observation de décideurs utilisant (bien ou mal) les fonctionnalités d'Excel.... Il s'agissait alors de comparer, pour un même problème, la performance décisionnelle selon que les données étaient présentées sous forme de tableau ou de graphique (Speier, Vessey, and Valacich 2003; Vessey 1991). Ce modèle a souligné l'importance de la relation entre information et cognition. Il situe la performance dans l'adéquation entre l'information liée au problème et la tâche de cognition nécessaire pour le résoudre. Ce modèle a connu des améliorations pour mieux cerner la question de la représentation (Shaft and Vessey 2006) comme le montre la figure reproduite à la page suivante.

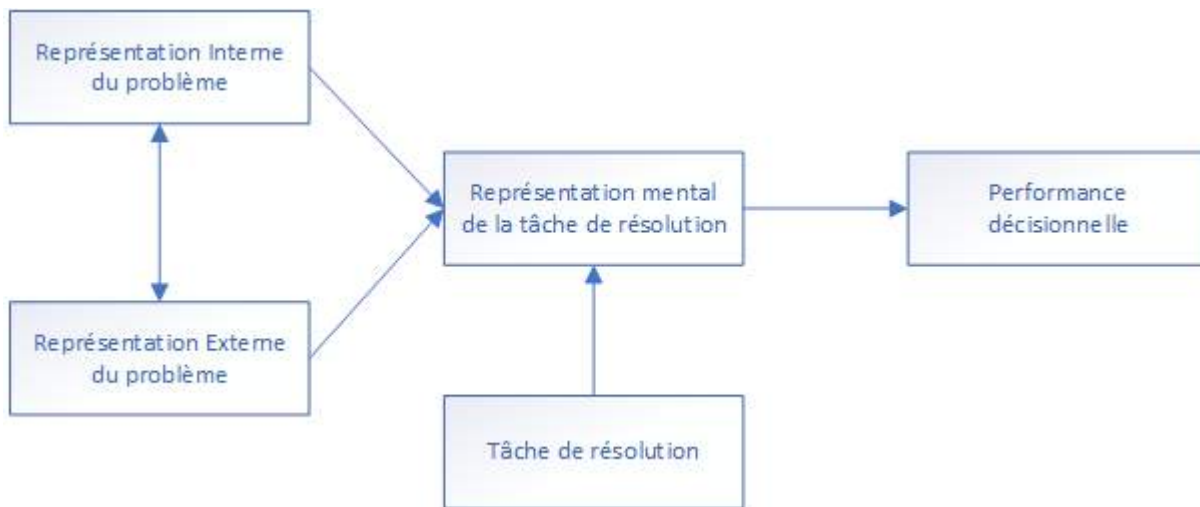


Figure 4 : Modèle étendu du Fit Cognitif (Shaft and Vessey 2006)

Conclusion : Application des modèles de Fit à la Défense

Les organisations de Défense sont confrontées depuis toujours à la question de l'intégration des innovations technologiques. Ces technologies peuvent être dédiées à des actions opérationnelles, ou à l'amélioration du fonctionnement organique. Dans ce cadre, les différents modèles de Fit évoqués constituent un appui essentiel pour mieux comprendre et réussir l'intégration des innovations technologiques.

Ainsi, au niveau organisationnel, le processus de transformation numérique peut se décrire et se gérer sous l'angle du modèle d'alignement stratégique. La stratégie de maîtrise de l'information implique de mettre à niveau la stratégie des SI, ce qui a un impact sur la manière avec laquelle est structuré l'informatique (DGSIC, DIRISI, CIRISI). Puis, dans un second temps, il faudra mettre en adéquation la manière selon laquelle sont structurés les différentes armées et

services pour s'adapter à cette transformation numérique.

Au niveau des équipes, et pour prendre l'exemple de l'Armée de terre, l'arrivée des éléments du programme SCORPION peut être étudiée et évaluée sous l'angle du modèle Tache-Technologie-Fit. Enfin, au niveau individuel, les outils d'aide à la décision issus de la NEB (Numérisation de l'Espace de Bataille) et leurs nombreuses évolutions peuvent s'estimer sous l'angle de l'adéquation cognitive.

D'une manière plus globale, et selon l'approche des sciences de gestion, c'est bien en menant une triple analyse, aux niveaux cités (organisation, équipes, individus) que l'on pourra espérer évaluer la performance d'un projet stratégique. Le but de cette note aura été de décrire très succinctement chaque modèle pour stimuler de futures analyses globales concernant les performances futures de l'écosystème de défense sur le mode de l'innovation adaptative, et sur des bases scientifiques éprouvées.

Bibliographie

- Ahmed, Zafor, Uma Kumar, and Vinod Kumar. 2018. "Managing Critical Success Factors for IS Implementation: A Stakeholder Engagement and Control Perspective." *Canadian Journal of Administrative Sciences (John Wiley & Sons, Inc.)* 35(3):403–18.
- Avison, David, Jill Jones, Philip Powell, and David Wilson. 2004. "Using and Validating the Strategic Alignment Model." *The Journal of Strategic Information Systems* 13(3):223–46.
- Chan, Yolande E. and B. H. Reich. 2007. "IT Alignment: What Have We Learned?" *Journal of Information Technology* 22(4):297–315.
- Dilla, William, Diane J. Janvrin, and Robyn Raschke. 2010. "Interactive Data Visualization: New Directions for Accounting Information Systems Research." *Journal of Information Systems* 24(2):1–37.
- Drazin, Robert and Andrew H. Van De Ven. 1985. "Alternative Forms of Fit in Contingency Theory." *Administrative Science Quarterly* 30(4):514–39.
- Dull, Richard B., Allan W. Graham, and Amelia a. Baldwin. 2003. "Web-Based Financial Statements: Hypertext Links to Footnotes and Their Effect on Decisions." *International Journal of Accounting Information Systems* 4(3):185–203.
- Foucault Welles, Brooke and Weiai Xu. 2018. "Network Visualization and Problem-Solving Support: A Cognitive Fit Study." *Social Networks* 54:162–67.
- Fry, Louis W. and Deborah A. Smith. 1987. "Congruence, Contingency, and Theory Building." *The Academy of Management Review* 12(1):117–32.
- Gerow, Jennifer E., Varun Grover, Jason Thatcher, and Philip L. Roth. 2014. "Looking toward the Future of IT–Business Strategic Alignment through the Past: A Meta-Analysis." *MIS Quarterly* 38(4):1159–86.
- Goodhue, D. L. and R. L. Thompson. 1995. "Task-Technology Fit and Individual Performance." *MIS Quarterly* 19(2):213–36.
- Gregory, Robert Wayne, Evgeny Kaganer, Ola Henfridsson, and Thierry Jean Ruch. 2018. "IT Consumerization and the Transformation of IT Governance." *MIS Quarterly* 42(4):1225–53.
- Haegemans, Tom, Monique Snoeck, and Wilfried Lemahieu. 2019. "A Theoretical Framework to Improve the Quality of Manually Acquired Data." *Information & Management* 56(1):1–14.
- Henderson, J. C. and H. Venkatraman. 1999. "Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations." *IBM Systems Journal* 38(2.3):472–84.
- Jarupathirun, Suprasith and Fatemeh Mariam Zahedi. 2007. "Exploring the Influence of Perceptual Factors in the Success of Web-Based Spatial DSS." *Decision Support Systems* 43(3):933–51.
- Kopp, Tobias, Matthias Riekert, and Sonja Utz. 2018. "When Cognitive Fit Outweighs Cognitive Load: Redundant Data Labels in Charts Increase Accuracy and Speed of Information Extraction." *Computers in Human Behavior* 86:367–76.
- Lameez, Alexander and Daan Van knippenberg. 2014. "Teams in Pursuit of Radical Innovation: A Goal Orientation Perspective." *Academy of Management Review* 39(4):423–38.
- Lancini, A. and J. F. Lebraty. 2007. "Le Cas de l'implantation d'un Système de Commandement et de Contrôle : Vers Une Relecture Du Modèle d'alignement Stratégique."

- Luftman, J. and T. Brier. 1999. "Achieving and Sustaining Business-IT Alignment." *California Management Review* 42(1):109–22.
- Miller, Susan. 1997. "Implementing Strategic Decisions: Four Key Success Factors." *Organization Studies* 18(4):577–602.
- Morel, C. 2002. *Les Décisions Absurdes*. Gallimard.
- Parkes, A. 2013. "The Effect of Task–Individual–Technology Fit on User Attitude and Performance: An Experimental Investigation." *Decision Support Systems* 54(2):997–1009.
- Sambamurphy, V. and R. W. Zmud. 1999. "Arrangements for Information Technology Governance : A Theory of Multiple Contingencies." 23(2):261–90.
- Shaft, Teresa M. and Iris Vessey. 2006. "The Role of Cognitive Fit In The Relationship Between Software Comprehension And Modification." *MIS Quarterly* 30(1):29–55.
- Simon, H. A. 1980. *Le Nouveau Management - La Décision Par Les Ordinateurs*. Paris: Economica.
- Speier, Cheri, Iris Vessey, and Joseph S. Valacich. 2003. "The Effects of Interruptions, Task Complexity, and Information Presentation on Computer-Supported Decision-Making Performance." *Decision Sciences* 34(4):771–97.
- Todd, P. and I. Benbasat. 2000. "The Impact of Information Technology on Decision Making: A Cognitive Perspective." Pp. 1–14 in *Framing the Domains of IT Management*, edited by R. Zmud. Pinaflex.
- Vankatesh, V. and F. Davis. 2000. "A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies." *Management Science* 46(2):186–204.
- Venkatraman, N. 1989. "The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence." *Academy of Management Review* 14(3):423–44.
- Vessey, I. 1991. "Cognitive Fit: A Theory Based Analysis of the Graphs versus Tables Literature." *Decision Sciences* 22(2):219–41.
- Wu, Shelly Ping-Ju, Detmar W. Straub, and Ting-Peng Liang. 2015. "How Information Technology Governance Mechanisms and Strategic Alignment Influence Organizational Performance: Insights from a Matched Survey of Business and It Managers." *MIS Q.* 39(2):497–518.
- Yuan, Yufei, Norm Archer, Catherine E. Connelly, and Wuping Zheng. 2010. "Identifying the Ideal Fit between Mobile Work and Mobile Work Support." *Information & Management* 47(3):125–37.
- Zack, Michael H. 2007. "The Role of Decision Support Systems in an Indeterminate World." *Decision Support Systems* 43(4):1664–74.
- Zigurs, Ilze and Bonnie K. Buckland. 1998. "A Theory of Task/Technology Fit and Group Support Systems Effectiveness." *MIS Quarterly* 22(3):313–34.



Contact : iesd.contact@gmail.com

Site : <https://iesd.univ-lyon3.fr/>

IESD – Faculté de droit
Université Jean Moulin – Lyon III
1C avenue des Frères Lumière – CS 78242
69372 LYON CEDEX 08