

École Des Hautes Études Commerciales d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Spécialité : Management et entrepreneuriat

THEME

Management stratégie des TIC

ETUDE DE CAS : MOBILIS

Présenté par :

- **HALIMI Lokmane**
- **AIT BOUCHOU Islam**

Encadreur :

**Mme. ACILA Nabila
Maitre de conférence
à EHEC Alger**

8^{ème} promotion

Juin 2021

École Des Hautes Études Commerciales d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Spécialité : Management et entrepreneuriat

THEME

Management stratégie des TIC

ETUDE DE CAS : MOBILIS

Présenté par :

- **HALIMI Lokmane**
- **AIT BOUCHOU Islam**

Encadreur :

Mme. ACILA Nabila
Maitre de conférence « A »
à EHEC Alger

8^{ème} promotion

Juin 2021

Dédicace

Je dédie ce mémoire à :

Mes très chers parents, ma mère et mon père qui mon soutenu, poussé à donner le meilleur de moi-même tout au long de ce travail.

Mes frères qui n'ont cessé d'être pour moi des exemples d'amour, de persévérance, de courage et de générosité et à ma sœur Rania pour son soutiens et ses encouragement.

A mes meilleurs amis AKREM, TAREK, DJABER, ADIB, MEHDI, AIMEN, et MOHAMED LAMINE, Moncef, Amine, Fergani, et à toutes mes cousines, cousins, mes tantes paternel et maternel qui ont été toujours là aux moments où j'ai faillit lâcher pour me soutenir, me tenir bon et pour m'inciter à continuer mon chemin vers le succès, en fin notre chemin. Et à et à ma chère tante IFRIKIA je la considère comme une ma deuxième maman qui a été toujours là, pour me soutenir.

A notre chère et dynamique promotrice Mme. ACILA, un remerciement particulier et sincère pour tous vos efforts fournis. Vous avez toujours été présente.

Que ce travail soit un témoignage de ma gratitude et mon profond respect.

AITBOUCHOU ISLAM.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail

A mes chers parents, ma mère et mon père pour leur patience, leurs soutiens, leurs encouragements et leurs sacrifices le long de mon parcours éducatif.

Que Dieu leur procure bonne santé et longue vie

A mes chères sœurs : Bouchra et Afnane

A mes chers frères : Mohamed Taha et Taki Eddine

A mes meilleurs amis : SALIM, Abdel Rahmen, Ghano, Tarek, Akram, Djaber, Abdel Allah, Oussema, Imad, Krimo, Motiaa, Abd ullah .

A mon cher binômes : Islam Aitbouchou.

A mes grands-parents auxquels je souhaite une longue vie

A toute ma famille

Halimi Lokmane.

Remerciement

Nous tenons d'abord à remercier le grand dieu, le tout puissant pour Nous avoir accordé la force et le courage pour accomplir ce travail.

Tout d'abord, ce travail ne serait pas aussi riche et n'aurait pas pu avoir le jour sans l'aide et l'encadrement de Mme. Acila Nabila, on la remercie pour nous avoir encadrées, pour sa disponibilité, ses conseils et son soutien tout au long de l'élaboration de notre mémoire.

Notre remerciement s'adresse également à Saïd et Kamel et Salim et Ilyas ainsi que les autres personnels d'ATM Mobilis.

Notre remerciement s'adresse également à tous nos professeurs pour leurs générosités et la grande patience dont ils ont su faire preuve malgré leurs charges académiques et professionnelles.

Résumé

Dans notre travail nous allons découvrir les ressources et compétences des TIC requises dans la contribution de l'alignement stratégique au sein de l'entreprise ATM MOBILIS.

Les technologies de l'information et de la communication jouent un rôle très important dans la gestion des entreprises où elles peinent à évaluer correctement la cohérence entre les TIC qu'elles mettent en œuvre et leurs objectifs stratégiques. La mise en place de la stratégie consiste à traduire les plans stratégiques en plan opérationnel au sein de l'entreprise. Le processus d'alignement stratégique favorise une adoption et une utilisation mieux ciblée des TIC dépend des objectifs de l'entreprise. Il représente un moyen d'aider les entreprises à faire des choix technologiques plus judicieux.

Mots clés : les technologies de l'information et de la communication, l'alignement stratégique, les processus d'alignement.

Abstract

Information and communication technologies ICT play a very important role in the management of enterprises where they struggle to assess the coherence between the ICTs they implement and their strategic objectives. This study seeks to discover the ICT resources and skills required in the contribution of strategic alignment within the ATM MOBILIS Company. The implementation of the strategy is to translate the strategic plans into an operational plan within the company; the strategic alignment process promotes a more targeted adoption and use of ICT depending on the company's objectives. It is a way to help companies make smarter technological choices.

Keywords: Information and communication technologies, strategic alignment, the strategic alignment process.

ملخص

في عملنا هذا سوف نكتشف موارد ومهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأساسية في مساهمة الاستقامة الإستراتيجية داخل مؤسسة موبيليس

تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دورًا مهمًا للغاية في إدارة الشركات حيث تكافح هذه الأخيرة من أجل التقييم الصحيح للتناسق بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تستخدمها وأهدافها الإستراتيجية. يتكون تنفيذ الإستراتيجية من ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى خطة عملية داخل الشركة. تعزز عملية الاستقامة الإستراتيجية تبنياً مستهدفاً بشكل أفضل ويعتمد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أهداف تجارية فاستخدامها بشكل امثل يساعد الشركات على اتخاذ خيارات تقنية أكثر ذكاء

Liste des tableaux

N°	Intitulé.	Page.
01	Les quatre perspectives de l'alignement	41
02	Répartition par sexe.	75
03	la répartition par sexe et âge.	76
04	La répartition par ancienneté.	77
05	Poste de travail	79
06	Les ressources des TIC en matériels informatique.	80
07	Les ressources des TIC en logiciels.	81
08	Développement des applications à partir des TIC.	82
09	Les TIC vous permettent de travailler en dehors de votre bureau	83
10	La rapidité de décision.	84
11	L'influence des TIC sur méthodes de travail.	85
12	les avantages de les TIC sur votre travail quotidien.	86
13	L'utilisation des TIC.	87
14	La formation en TIC liée à votre travail.	88
15	Les effets assurés par les TIC.	89
16	L'évaluation des performances des TIC.	90
17	Les nouvelles activités liées aux TIC.	91
18	Le recrutement.	92
19	La cohérence entre outils utilisées et stratégie.	93
20	Les compétences requises.	95
21	La motivation nécessaire et l'environnement de travail fournit.	96
22	Axe N01 : Management stratégique des TIC et alignement stratégique.	98
23	Axe N02 : Profil des managers.	99
24	Axe N03 : Culture d'entreprise.	100
25	Axe N04 : Finalités stratégiques de la GRH et développement des compétences.	101
26	Axe N05 : L'outil technologique introduit.	103

Liste des figures

CHAPITRE 01 :

N°	Intitulé.	Page.
01	traitement informatique.	11
02	Les fonctionnalités de l'intranet.	16
03	schéma d'extranet.	17
04	Le CRM.	19
05	le système ERP.	21

CHAPITRE 02 :

N°	Intitulé.	Page.
06	Modèle de l'alignement stratégique (SAM).	40
07	l'alignement en tant que contenu.	43
08	Modèle d'alignement stratégique.	47
09	Les six perspectives d'alignement.	48
10	Alignement de type médiation.	49
11	Alignement type de modération.	50

CHAPITRE 03 :

N°	Intitulé.	Page.
12	Organigramme de DSPP.	65
13	Répartition par sexe.	76
14	la répartition par sexe et âge.	77
15	La répartition par ancienneté.	78
16	Les ressources des TIC en matériels informatique.	80
17	Les ressources des TIC en logiciels.	81
18	développement des applications à partir des TIC.	82
19	TIC vous permet de travailler en dehors de votre bureau.	83
20	La rapidité de décision.	84
21	L'utilisation des TIC.	88
22	La formation en TIC liée à votre travail.	89
23	Les effets assurés par les TIC.	90
24	L'évaluation des performances des TIC.	91
25	Les nouvelles activités liées aux TIC.	92
26	Le recrutement.	93
27	La cohérence entre outils utilisées et stratégie.	94
28	La motivation nécessaire et l'environnement de travail fournit.	96

Abréviations

ARPA : Agence des Projets de Recherche Avancée

ATM : Algérie Telecom Mobilis

CRM : Customer Relationship Management (gestion de la relation client)

DAS : Domaines d'Activité Stratégiques

DSI : Direction de Système d'Information

DSPP : Direction de la Stratégie de la Programmation et de la Performance

EAI : Electronic Data Interchange (échange de données informatisées)

EDI : Échange de Données Informatisées

ERP : Enterprise Resource Planning (Progiciels de Gestion Intégrés)

FTP: File Transfert Protocol

GED : Gestion Electronique des Donnée

GRH : Gestion de Ressource Humaine

IP: Internet Protocol

KM : knowledge management

NTIC : Nouvelle technologie de l'Information et de communication

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques

OQLF : Office Québécois de la langue française

OST : Organisation de type taylorienne

PA : Plan d'Action

SAM : Successive Approximation Model (Modèle d'itérations successives)

SGBD : Système de Gestion Bases de Données

SI : Système d'Information

TCP : Transmission Control Protocol (protocole de transfert de fichiers)

TIC : Technologie de l'Information et de Communication

UIT : Union Internationale des Télé- communications

URL: Uniform Resource Locator

SOMMAIRE

Introduction Générale	14
Chapitre 01: Les technologies de l'information et de la communication ; une lecture multidimensionnelle de la littérature	5
Section 01 : Perspectives théoriques et empiriques des relations TIC.....	7
Section 02 : Construction du cadre d'analyse contextuel à l'introduction des TIC : ..	23
Chapitre 02 : Revue de la littérature sur l'alignement stratégique des TI.....	34
Section 01 : Une lecture multidimensionnelle sur l'alignement.....	36
Section 02 : Les phases et les fondements des processus de l'alignement stratégique des TIC et sa maturité :.....	46
Chapitre 03 : Méthodologie de la recherche et présentation du cas d'étude.	58
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	60
Section 02 : choix méthodologie et démarche générale de la recherche.	70
Conclusion générale :.....	108

Introduction Générale

De nos jours, les technologies de l'information et de la communication sont un facteur indispensable pour réaliser l'alignement stratégique dans les structures de l'entreprise. Ces TIC doivent être maîtrisés et hautement qualifiés afin de pouvoir mettre en œuvre l'alignement stratégique au sein de l'entreprise. Ce dernier est considéré comme un facteur clé dans l'amélioration de la performance stratégique, et son objectif est d'améliorer l'efficacité et l'efficience, et de rendre l'organisation plus compétitive.

De plus, l'intégration stratégique des TIC, connue en tant qu'alignement stratégique, ont considérablement augmenté, à cause de l'haute dépense de l'entreprise au niveau des systèmes d'information et leurs technologies.

Sur la base de toutes ces considérations, nous choisissons d'élaborer une recherche, dans le cadre suivant notre mémoire, sur le thème : « **Management stratégique des technologies d'information et de communication.** »

Nous choisissons ce sujet à cause de ça relation directe de notre spécialité pour qu'on puisse à se développer dans le sens stratégique ainsi que prouver l'importance primordiale des TIC dans la stratégie de l'entreprise.

Aussi, nous souhaitons également étudier l'impact des TIC sur la mise en place de l'alignement stratégique dans les structures de l'entreprise de télécommunication. Pour cette raison, nous avons choisi ATM Mobilis, qui est considéré comme un leader dans le domaine de la téléphonie mobile en Algérie. L'entreprise est consciente de l'importance des technologies de l'information et de la communication dans le secteur des services.

La portée stratégique des TIC est donc importante sur un plan managérial, dans cette optique, la présente recherche vise à répondre à la problématique suivante :

« **Quelles sont les ressources et les compétences TIC qui contribuent au processus d'alignement stratégique ?** »

Pour avoir le potentiel de répondre à cette problématique nous avons adopté des questions secondaires suivantes :

- Les technologies de l'information et de la communication jouent-elles un rôle important dans l'alignement stratégique?
- Dans quelle mesure la prise en compte du facteur culturel peut-elle favoriser le succès de la gestion stratégique de l'utilisation des TIC?

- Comment le profil du manager peut-il aider à améliorer les performances des TIC?

Afin de répondre à ces questions, l'étude vise à tester certaines hypothèses relatives au management stratégique des TIC :

- Les technologies d'information et de communication jouent un rôle très important dans l'alignement stratégique.
- L'administration du fossé culturel favorise la mise en œuvre d'une stratégie managériale face aux enjeux des TIC.
- Le profil des managers a un impact sur la stratégie managériale face aux enjeux des TIC.

Pour bien structurer notre étude on a suivi deux méthodes de recherche. La première est une méthode descriptive qui consiste de collecter un maximum d'information à travers des livres, des articles, des thèses et des sites officiels. Pour révéler des concepts : des technologies d'information et de la communication, et d'alignement stratégiques. De suite nous avons aussi consulté les documents internes de l'entreprise qui nous avons permis de décrire et de présenter l'entreprise.

La deuxième est une étude quantitative qui nous permettons d'analyser et expliquer les différentes relations existantes entre les deux variables, à travers les entretiens et les questionnaires réalisés, dans le but de collecter le maximum des données fiables et réels.

Nous avons trouvé pas mal de difficulté et obstacle durant notre élaboration du travail, parmi eux :

- Manque d'ouvrages pédagogiques et des recherches académiques, traitant notre thème précisément celles qui traitent l'alignement stratégique.
- Manque d'information concernant le sujet que nous avons traité au niveau de notre bibliothèque de l'école, ce qui nous a poussés à chercher au niveau des autres écoles. (L'alignement stratégique)
- Manque d'information de la part du personnel de l'entreprise, notamment les informations liées à l'alignement stratégique ainsi que les informations relatives à l'utilité de system ERP dans l'entreprise.
- Les circonstances actuelles que notre pays passe à cause de COVID19 qui nous avons empêché de vérifier les informations au niveau supérieur de la direction d'une façon face-à-face.

- A cause de l'épidémie Corvid19 et le confinement, notre stage à ATM Mobilis a été reporté, et nous avons terminé ce dernier le 20 juin, sa durée n'était pas suffisante pour acquérir la totalité des informations.

Afin d'accomplir notre travail, nous l'avons structuré sur trois chapitres :

Le premier chapitre est consacré pour : Les technologies de l'information et de la communication ; une lecture multidimensionnelle de la littérature. Où nous avons traité sur la première section les perspectives théoriques et empiriques des relations TIC. Tandis que la deuxième section a été consacrée au cadre d'analyse contextuel à l'introduction des TIC.

Le deuxième chapitre explique la revue de la littérature sur l'alignement stratégique des TIC. Afin de bien démontrer ce concept, on a passé par deux sections. La première présentera une lecture multidimensionnelle sur l'alignement, la seconde expliquera les phases et les fondements des processus de l'alignement stratégique des TIC et sa maturité.

Enfin, le troisième chapitre a été consacré à notre étude de cas pratique dans une entreprise qui utilise les technologies de l'information et de la communication (ATM Mobilis). Dans ce cadre, nous devons comprendre comment fonctionne l'entreprise Algérie Telecom Mobilis et identifier l'ensemble des TIC et systèmes d'information disponibles en son sein et son rôle dans l'alignement stratégique.

**Chapitre 01: Les
technologies de
l'information et de la
communication ; une
lecture
multidimensionnelle de la
littérature**

Chapitre 01 : les technologies de l'information et de la communication ; une lecture multidimensionnelle de la littérature.

Introduction :

Au cours de cette dernière décennie, à l'heure de la mondialisation, les entreprises ont assisté à une nouvelle vague révolutionnaire : celle de l'information. Cette dernière s'est dopée avec l'essor de ce qu'on appelle les Technologies d'Information et de Communication (TIC).

Ces technologies se développent d'une manière très rapide, créant ainsi de nouveaux outils de gestion. Leur intégration dans les entreprises s'apprécie à travers leur système d'information que Robert Rex définit comme « Un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, donnée, procédure permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations sous forme de données, textes, images, sons...,etc., dans et entre organisations ».¹

Ces systèmes d'information évolués font que les entreprises ne sont plus considérées comme des boîtes noires fermées à leur environnement, mais comme des systèmes interagissant entre eux et c'est ainsi que les TIC constituent une composante clé de survie.

Par conséquent, nous suggérons une réflexion plus approfondie sur l'impact des technologies de l'information et de la communication sur le management des entreprises. Dans ce chapitre, nous aborderons dans un premier temps le concept des TIC et les principales applications utilisées par l'entreprise. Ensuite, nous parleront du rôle des TIC et de la relation entre les TIC et la stratégie d'entreprise, ainsi que l'impact et la place des TIC dans les entreprises. Enfin, nous discuterons des avantages et des inconvénients de l'utilisation de ces technologies de l'information et de la communication.

¹ REX, (Robert) : « *système d'information et management des organisations* », éditions Vuibert, Paris, 2000, p75.

Section 01 : Perspectives théoriques et empiriques des relations TIC

De nos jours, l'ère de l'automatisation a bouleversé le mode de vie des organisations qui l'ont adoptée. Dans ce sens, MATMATI souligne « *Précisément, les TIC sont en train de modifier fondamentalement la manière dont les entreprises sont gérées* »². Le changement concerne en particulier, la manière dont ces organisations recherchent, traitent, échangent et diffusent l'information. Cette section nous permettra d'éclairer le concept TIC, son émergence, son évolution et ses différents types.

1 Histoire et évolution des TIC :

L'évolution technique du travail indique que les premiers systèmes techniques du travail sont apparus vers la fin du XX^{ème} siècle avec la révolution industrielle. Cette période a surtout été connue par le passage de l'outil (manuel) vers la machine (technique). Les hommes étaient, alors, « asservis » à la machine en assurant un certain nombre de gestes simples mais répétitifs, dans une organisation de type taylorienne (OST).

L'automatisation a ensuite marqué les années 60-80. Des machines automatisées et des systèmes à commandes numériques s'autorégulent en fonction des informations prélevées durant le processus de travail. C'est également l'aire du contrôle de processus où l'activité de l'opérateur se réduit à une tâche de supervision des installations et de régulation des dysfonctionnements.

L'évolution technologique ne se limite pas aux seuls aspects organisationnels de l'activité. Elle touche, également, les aspects informationnels du travail, en particulier, toutes les données qui remplissent la vie professionnelle; qu'elles soient stratégiques et régulatrices.

Ainsi, par le biais des nouveaux systèmes, se crée un nouvel espace de transmission d'informations qui peut être comparé à une vaste bourse d'échange. Plus qu'une simple marchandise, l'information devient un flux qui remet en cause les structures traditionnelles du travail.

Le début des années 90 a connu l'irruption massive de nouvelles technologies de l'information et de communication dans toutes les dimensions de l'activité. (Systèmes

² MATMATI, (M) : « *Quels impacts des NTIC sur l'internationalisation des pratiques de GRH des firmes multinationales ?* », Groupe ESC Grenoble, 2000, p, 20.

Chapitre 01 : les technologies de l'information et de la communication ; une lecture multidimensionnelle de la littérature.

experts, réseaux informatiques (internet/ intranet), systèmes d'aide à la décision, dispositifs de partage et de traitement de l'information, progiciels).³

2 Définition des TIC :

La définition des TIC reste particulièrement floue : le terme technologie qui signifie « discours sur la technique » est utilisé à la place de « technique », qui serait à la fois plus simple et plus exact. Les technologies de l'information et de la communication sont des outils de support au traitement de l'information et à la communication, le traitement de l'information et la communication de l'information restant l'objectif, et la technologie, le moyen

-Présentation des « technologies d'information et de communication » :

Le concept des TIC est assez flou qui ne s'est pas doté d'une définition assez claire au niveau international. Elle a différentes définitions selon le point de vue des auteurs ou selon l'époque, Les travaux réalisés, en ce sens, recourent à la définition de l'OCDE :

« Le secteur des TIC comprend les secteurs manufacturiers et des services qui facilitent la transmission, le stockage et le traitement de l'information par des moyens électroniques ». ⁴

Nous essayerons de cerner la notion des TIC à travers les définitions proposées par différents auteurs :

Spérandio propose la définition suivante : « L'expression NTIC désigne des technologies récentes issues du mariage de l'informatique, du téléphone et de l'audiovisuel. Elles concernent le recueil, l'élaboration, le traitement, la conservation et le transport de textes, de sons, en plus des traditionnelles données numériques, elles se caractérisent par une grande diversité d'objets numérisés, une grande capacité de diffusion et de transport en réseau, une forte interactivité avec les utilisateurs »⁵

Pour Charpentier « Les technologies de l'information regroupent les techniques permettant de collecter, stocker, traiter et transmettre des informations ; elles sont fondées sur le principe de base du codage électronique de l'information »⁶

³ ALICHE, (L) et AMIROUCHE (S), «*Impact des Technologies d'Information et de Communication (TIC) sur la performance des entreprises* », Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2013, p 05.

⁴ COUTINET, (Nathalie) : « *Définir les TIC pour mieux comprendre leur impact sur l'économie* », CEPN Université de Paris Nord, p.5.

⁵ SPERANDIO, J. « *Les NTIC : Nouvelles Technologies de L'information et de la communication. Impacts ergonomiques chez l'utilisateur. Implications pour l'ergonomie* », Actes du XXXV Congrès de la SELF –Séances plénières 2000. Toulouse, in GOVARE Virginie, « *L'évolution du travail avec les nouvelles technologies d'information et communication(NTIC)* » Mai 2002, p.5.

⁶ CHARPENTIER, (P) : « *Organisation et gestion de l'entreprise* », éditions Nathan, 1997. P.133.

Chapitre 01 : les technologies de l'information et de la communication ; une lecture multidimensionnelle de la littérature.

Le *Grand dictionnaire terminologique de l'OQLF* définit les technologies de l'information et de la communication comme étant un « *Ensemble des technologies issues de la convergence de l'informatique et des techniques évoluées du multimédia et des télécommunications, qui ont permis l'émergence de moyens de communication plus efficaces, en améliorant le traitement, la mise en mémoire, la diffusion et l'échange de l'information* »

Et H.SIMON (prix Nobel de sciences économiques 1978) définit les caractéristiques suivantes des TIC:⁷

- Toute information accessible aux hommes, sous forme verbale ou symbolique, existera également sous forme lisible par ordinateur.
- Les mémoires des systèmes de traitement de l'information seront de taille comparable à celle des plus vastes mémoires dont disposent actuellement les hommes.
- Il sera réalisable et économique d'utiliser le langage humain pour interroger la mémoire d'un système de traitement de l'information.
- Tout programme ou toute information, qui se seront révélés utiles dans un système de traitement de l'information, pourront être recopiés en un autre point de ce même système ou dans un autre système à un coût très bas.
- Les limites significatives de la puissance des systèmes de traitement de l'information face à des problèmes de planification et de prise de décision porteront sur la connaissance des lois qui gouvernent les systèmes à planifier d'une part, et la perspicacité à analyser les situations, d'autre part.
- Les systèmes de traitement de l'information seront de plus en plus capables d'apprendre. Ils seront aptes à gonfler leurs propres fichiers à mesure que de nouvelles technologies viendront s'ajouter à leur stock.

Par conséquent, nous pouvons dire que les TIC font référence à tous les produits et méthodes qui contribuent à la visualisation, au traitement, au stockage et à la transmission d'informations par des moyens électroniques tels que le protocole Internet (IP) et d'autres matériels informatiques tels que les logiciels. Par conséquent, ils sont représentés par deux types d'éléments : les éléments matériels, tels que les différents types d'ordinateurs, les postes de travail et les logiciels qui écrivent les instructions de fonctionnement des machines, les logiciels d'application et les bases de données, et les réseaux de communication entre les systèmes informatiques (éventuellement transmis via des câbles). Actifs incorporels. , Fibre optique, satellite de télécommunications).

⁷ PATEYRON, (E-A) et SALAMON (R), « *Les nouvelles technologies d'information et l'entreprise* », éditions Economica, Paris, 1996, p.29.

Chapitre 01 : les technologies de l'information et de la communication ; une lecture multidimensionnelle de la littérature.

3 Les composant des TIC :

Selon l'OCDE, le secteur des technologies de l'information et de la communication TIC est la somme de trois secteurs : le secteur informatique, le secteur électronique et le secteur des télécommunications.⁸

On distingue donc les catégories suivantes relatives au secteur des TIC :

3.1 Technologies de communication :

Le terme communication renvoie à l'ensemble des techniques qui permettent l'émission et la réception quasi immédiate d'une information, audio, écrite et numérisée.

3.1.1 Téléphone :

On peut classer aussi les Téléphones dans le domaine des technologies de l'information et de la communication même s'il a plus d'un siècle d'existence. Car ils ont été et reste un facteur important dans les aspects communicationnels surtout d'après ses développement récentes. Nous pouvons établir cette classification :

- Téléphone fixe.
- Téléphone mobile, également appelé téléphone portable ou cellulaire.
- Fax ou télécopieur.

3.1.2 Ordinateur :

Un Ordinateur est une machine automatique commandée par des programmes enregistrés dans sa mémoire. Il est capable d'effectuer des opérations variées sur les données proposées, à une grande vitesse, sans risque d'erreur (à condition que les programmes soient corrects). L'utilisateur fournit des données, l'ordinateur effectue sur ces données les traitements. Les ordinateurs se classifient selon leur puissance de traitement. On distingue⁹ :

- le mainframe (capable de servir simultanément plusieurs centaines de postes de travail).
- l'ordinateur départemental ou mini-ordinateur (servant quelques dizaines de postes).

⁸COUTINET, (Nathalie) : *op.cit.* , p.12.

⁹ JACQUES, (Shoshana), *système d'information de gestion*, éditions Dunod, 3^{ème} édition, 2012, p20

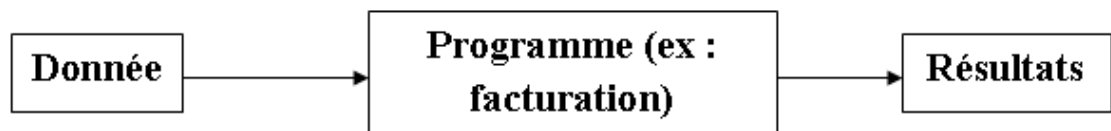
Chapitre 01 : les technologies de l'information et de la communication ; une lecture multidimensionnelle de la littérature.

- le micro-ordinateur personnel destiné à un usage individuel (poste de travail, éventuellement raccordé à un réseau). La capacité de traitement d'un micro-ordinateur de puissance suffisante (un serveur) peut par ailleurs être partagée sur un réseau.

Un ordinateur est composé de matériel (mécanique, électronique, optique), mû par l'apport d'énergie extérieure et fonctionnant grâce à des logiciels (des programmes)¹⁰ :

- le logiciel d'exploitation assure le fonctionnement propre de la machine (par exemple le système d'exploitation Windows) ;
- le logiciel d'application permet l'usage de l'ordinateur dans un domaine particulier (tenue d'une comptabilité, réalisation de courriers, réservation de places de chemin de fer...). Tout traitement informatique obéit au schéma suivant :

Figure N°1: traitement informatique



Source : JACQUES, (Shoshana) : *système d'information de gestion*, éditions Dunod, 3ème édition, 2012, p14.

Les données sont initialement introduites dans l'ordinateur par une opération de saisie. Les données et programmes à usage multiple sont conservés sur des supports de stockage (des disques magnétiques par exemple)¹¹.

L'ordinateur matérialise de division verticale du travail : son utilisation est d'autant plus répandue que l'initiative et les responsabilités sont plus grandes, ou que le « capitale culturel » est élevé, la capacité économique et culturelle de l'entreprise à intégrer l'informatique joue un rôle considérable. Il matérialise aussi la division horizontale du travail. Certaines filières professionnelles sont suréquipées « banques, assurance », alors que d'autre n'y ont pratiquement pas recours (le commerce ou les professions ouvrières artisanales). Assez courant chez les ouvriers et les techniciens de l'entretien, de l'électricité ou de la mécanique, l'usage de l'informatique est beaucoup plus limité dans le bâtiment ou les industries légères.¹²

¹⁰ Ibid., p20.

¹¹ Ibid., p 20.

¹² GOLLAC, (Michel) : « *l'ordinateur dans l'entreprise reste un outil de luxe* », in revue N°88, mars, 1998, PP.17-25.

3.1.3 Les réseaux :

Les réseaux informatiques sont nés du besoin de relier des terminaux distants à un site central puis des ordinateurs entre eux, et enfin des machines terminales, telles que les stations de travail à leur serveur¹³

3.1.3.1 Réseau internet :

C'est un réseau informatique interne qui fournit un accès sécurisé et contrôlable aux informations, bases de données et ressources de l'entreprise grâce aux technologies ouvertes de l'internet. Il a été créé par le département de la défense des États-Unis dans les années 60 afin de servir d'un moyen de communication avec des agences de recherches et des constructeurs. L'internet a été mise en place pour la première fois par l'Agence des Projets de Recherche Avancée (ARPA) et a été connue comme ARPANet. Cette dernière fut créée pour que les ordinateurs puissent communiquer rapidement et simplement entre eux sur des lignes de télécommunication. Le protocole de communication d'internet est connu comme TCP/IP :

- Transmission Control Protocol (TCP) qui permet de contrôler le formatage et la transmission des données.
- Internet Protocol (IP) qui permet de contrôler l'adressage des machines et le transfert de données.

Internet offre une valeur ajoutée de nombreuses façons. En utilisant quelques outils simples liés à Internet, les entreprises ont compris qu'elles pouvaient nettement améliorer leur productivité. Ses caractéristiques comme sa taille physique et l'énormité de sa population d'utilisateurs en font le plus grand marché existant. Sa vitesse propre et son faible coût en font potentiellement le support le plus intéressant du commerce. Le principal intérêt de l'utilisation d'Internet est d'avoir accès à de grandes quantités d'informations à temps. On peut prendre des décisions sur les données les plus récentes et les plus vastes.¹⁴

Les différents contacts des entreprises avec internet ont eu lieu par les services de la messagerie électronique. Le réseau interne de l'entreprise est connecté à internet afin de permettre à ses employés d'échanger les messages électroniques avec leurs correspondants, de participer à des discussions en relation avec leur travail et de faire des recherches en cas de besoin.

¹³ PUJOLLE, (Guy), « *Les Réseaux* », éditions Eyrolles, 3^{ème} Edition, Paris, 2000, p.13.

¹⁴ KNOWN, (W) : *Les TIC pour l'entreprise communicante : contribution à la modélisation de l'infrastructure de communication et gestion de la qualité de service*, thèse de doctorant en informatique, l'institut national des sciences appliquées de Lyon, 2002, p.11.

a) Messagerie électronique :

Tout d'abord, il convient de distinguer entre messagerie électronique et courrier électronique, utilisé souvent de manière indifférente.

- La messagerie électronique est une infrastructure conjuguant informatique et télécommunications dans le but de faire circuler des informations de diverses natures entre des postes de travail. Quant au courrier électronique, il désigne un moyen par lequel une personne peut envoyer à ses correspondants des messages, ou bien des textes accompagnés de fichiers. Il s'agit d'un mécanisme identique à celui du courrier postal, qui peut comporter annexes ou paquets joints.
- Le courrier électronique peut être restreint à une zone ou élargie au monde entier :

- **La messagerie interne (en Intranet) :** Installée à l'intérieur d'une entreprise et exclusivement réservée aux employés de l'entreprise, le service de messagerie est géré par le service informatique de l'entreprise.

- **La messagerie externe (avec Internet) :** Permettant la communication avec l'extérieur de l'entreprise (avec d'autres entreprises, ou des particuliers), le service de messagerie (souvent constitué d'une passerelle qui convertit les protocoles) est géré par un fournisseur extérieur.

b) La communication de groupe :

La messagerie électronique correspond à des communications personne à personne. On peut constater qu'un autre type de communication peut apparaître : la communication en groupe grâce à internet. Les listes de distribution « ou mailing list » et les news sont les deux services utilisés pour des communications dans un grand groupe avec l'échange de plusieurs messages. Les listes de diffusion permettent à un groupe de personnes de discuter sur un sujet déterminé, un centre d'intérêt particulier, un domaine de recherche, de poser des questions, d'y répondre au moyen de votre courrier électronique. Chacun écrit à l'adresse électronique de la liste. Un automate se charge de distribuer les messages à tous les abonnés. Mais il se trouve que toute personne doit s'abonner à la liste pour pouvoir participer aux discussions.

Les news sont un système de diffusion de conférences électroniques spécifique à plusieurs domaines d'activité. Elles permettent qu'une organisation diffuse des informations dans un domaine où elle a autorité.

Chapitre 01 : les technologies de l'information et de la communication ; une lecture multidimensionnelle de la littérature.

Elle peut aussi servir de moyen de débat ou fournir de l'aide dans un domaine particulier grâce au jeu des questions-réponses. Tous les articles publiés sont stockés dans une base de données centrale gérée par un "serveur de news". Ce serveur diffuse vers les autres serveurs les articles publiés localement et collecte auprès des mêmes serveurs les nouveaux articles qui ne sont pas encore en sa possession.¹⁵

c) Terminal virtuel :

C'est un système qui permet à un ordinateur de se comporter comme un terminale d'un autre ordinateur ou de lui-même, autrement dit il nous permet d'accéder à d'autres ordinateurs à distance. Plusieurs services d'internet offrent cette possibilité tel est le cas de Telnet , x-windows ...

d) Transfert de fichier :

C'est un service de base sur un réseau local mais également utilisé sur internet. Ils nous donnent la possibilité d'échanger des fichiers d'une manière plus rapide en utilisant plusieurs méthodes la messagerie électronique, le protocole de transfert de fichiers, et le World Wide Web. La messagerie électronique est faite pour le transfert de fichiers dans un petit et le protocole de transfert de fichiers (FTP) dans un groupe important.

FTP est un service de transfert de fichiers en mode connecté, c'est-à-dire qu'il requiert une identification de l'utilisateur par un "login" avec un nom et un mot de passe. Apriori, FTP est donc adapté aux besoins de transfert de fichiers entre deux machines sur lesquelles un même utilisateur est enregistré. Le service FTP anonyme est un des services individuels les plus courants car il permet de charger des applications et des données à partir de sites Internet sans demander une authentification de l'utilisateur.¹⁶

e) Recherche d'information :

Grace à internet, On peut facilement accéder à plusieurs informations dans le monde par la nature hypertexte du Web. L'information est gratuite dans beaucoup de cas : on a seulement besoin de se connecter sur le site Web via des navigateurs qui affichent une page avec titre. Chaque page a un identifiant : son URL (Uniform Resource Locator). On peut directement accéder à une page en entrant son URL. Celle-ci contient le nom du serveur sur lequel réside la page hypertexte.

¹⁵ *Les TIC pour l'entreprise communicante : contribution à la modélisation de l'infrastructure de communication et gestion de la qualité de service*, thèse de doctorant en informatique, Institut National des Sciences Appliquées de Lyon, 2002, p13.

¹⁶ *Ibid.*, p.14.

Chapitre 01 : les technologies de l'information et de la communication ; une lecture multidimensionnelle de la littérature.

3.1.3.2 Intranet :

L'intranet est un outil qui permet à l'entreprise de mettre en œuvre différentes stratégies, constituées d'une meilleure performance et de plus de dynamique.

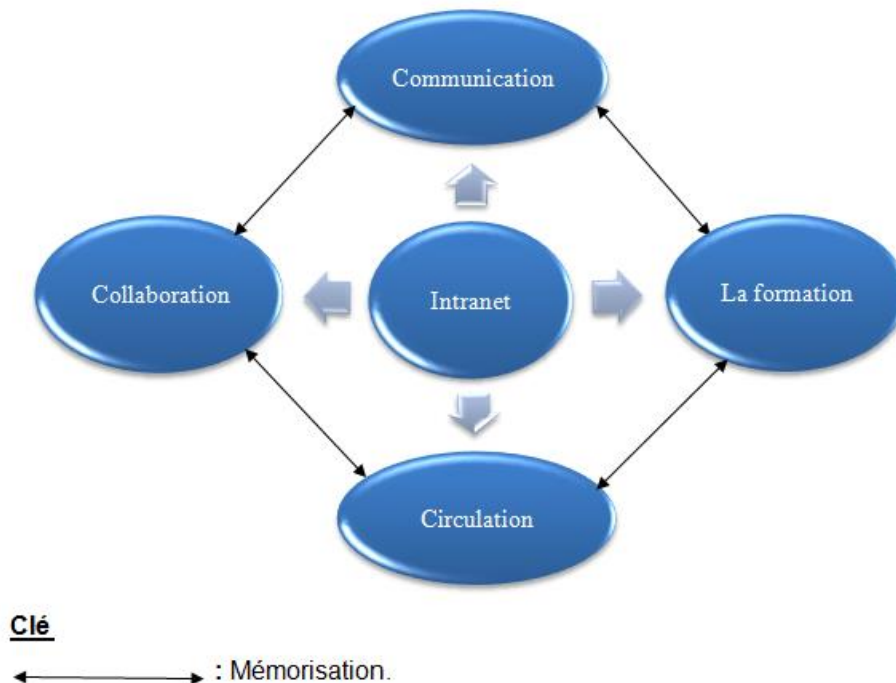
L'intranet est un réseau informatique local utilisé uniquement à l'intérieur d'une entreprise ou d'une organisation de façon à ce que seules les personnes autorisées aient accès aux données.

Ce réseau interne utilise les mêmes technologies de communication qu'internet.

En fait, l'Intranet est un concept qui suscite un vif intérêt dans les entreprises ; c'est un nouvel axe de communication qui joue un rôle très important comme composant intégral des systèmes d'information. Il s'agit de reproduire à l'échelle de l'entreprise un système de diffusion et de partage de l'information qui facilite la communication au sein de l'entreprise. Par conséquent, l'intranet est l'application des technologies internet au domaine intra-entreprises ou organisation qui s'appuie sur la technologie des réseaux locaux existants.¹⁷

C'est dans l'application intranet que se sont intégrées les autres applications des TIC dans l'entreprise en lui offrant un réseau interne, à l'image de l'internet comportant toutes les fonctionnalités des TIC comme le montre la figure ci-dessus.

Figure N°02 : Les fonctionnalités de l'intranet



Source : BERNARD, (M) et MATMATI (M), « Les nouvelles formes d'organisation induites par les TIC », revue personnel n°437, février 2003.p48

L'utilité de l'intranet dans une entreprise permet d'améliorer les moyens de communication et de mettre facilement à la disposition des employés des documents de tout type « textes, images, son, animation...etc. » et il permet aussi de¹⁸ :

- La facilité de partager des documents et des dossiers de travail au sein de l'entreprise.
- Messagerie électronique
- Gestion de projets et assurer les fonctionnements d'agenda...etc.
- Un bon suivi des activités par la coordination
- La construction d'un système d'information a un cout faible
- D'autre part, étant donné la nature "universelle" des moyens mis en jeu, n'importe quel type de machine peut être connecté au réseau local, donc à l'intranet.
- le courrier électronique est facile à déployer
- rapidité de la consultation et de la mise à jour de documents au format HTML
- version à jour des documents, historique des interventions

¹⁸ http://stg974.over-blog.com/pages/AVANTAGES_DE_LINTRANET-1415854.html consulté le 03/05/2021 à 18:00.

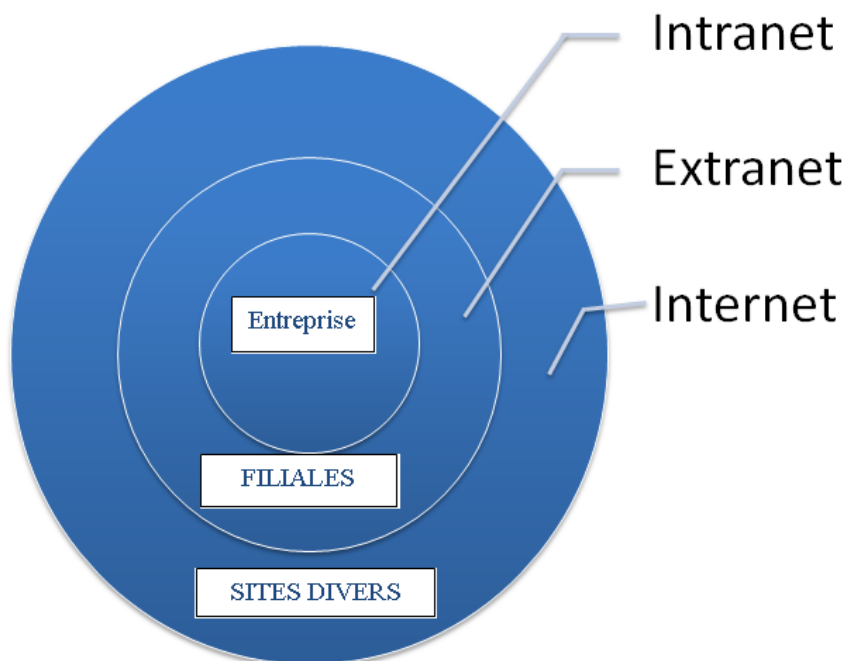
Chapitre 01 : les technologies de l'information et de la communication ; une lecture multidimensionnelle de la littérature.

- facilite de la publication des documents; on peut responsabiliser les auteurs
- la transparence dans l'organisation du travail, échéancier possible
- visibilité de l'état d'avancement d'un projet
- la meilleure gestion des ressources, visibilité des disponibilités, optimisation de la gestion.
- etc.

3.1.3.3 Extranet :

Le réseau extranet peut aussi s'étendre aux partenaires privilégiés d'une entreprise alors on parle ici d'un réseau plus vaste que l'intranet qui présente une extension du système d'information d'une entreprise reliée aux intranet des filiales d'une même entreprise, on peut le considérer comme un réseau intermédiaire entre l'intranet et l'internet, L'accès à l'extranet doit être sécurisé dans la mesure où cela offre un accès au système d'information à des personnes situées en dehors de l'entreprise¹⁹. L'extranet et l'intranet offrent les mêmes services²⁰. L'extranet et l'intranet offrent les mêmes services

Figure N° 03: schéma d'extranet



Source : élaborer par nous même

¹⁹ BEN OSMAN (M) et autres, « Difficulté d'intégration des TIC dans le développement socio économique réflexion sur la mise en œuvre d'une stratégie en Algérie », thèse de doctorat, université BADJI Mokhtar, Annaba, 2002, p.22.

Chapitre 01 : les technologies de l'information et de la communication ; une lecture multidimensionnelle de la littérature.

Plus qu'une simple vitrine pour une entreprise, l'Extranet peut conduire à créer une chaîne de fourniture de services dans le cadre d'une communauté élargie. Ainsi, les avantages des Extranets s'étendent au-delà de l'efficacité et de la rapidité du transfert de l'information pour viser directement les modes de coopération entre entreprises. Par exemple, la consultation libre et directe, par les revendeurs, de l'état des stocks peut conduire votre entreprise à préférer d'autres fournisseurs, et aussi renforcer le sens du partenariat.

3.2 Outils de gestions de données :

La gestion des données est techniquement assurée par des logiciels techniques nommés «SGBD» (Système de Gestion Bases de Données).

La base de données permet la mémorisation des informations, en les regroupant dans un système informatique central de grande capacité.

3.2.1 Data warehouse:

L'entrepôt de données, ou data warehouse, est un concept spécifique de l'informatique décisionnelle, issu du constat suivant : les données de l'informatique de production, notamment les progiciels de gestion intégrés ou ERP ne se prêtent pas à une exploitation dans un cadre d'analyse décisionnelle. Son objectif est de décentraliser toutes les données en optimisant l'information qu'elles contiennent. Il représente aussi un système d'aide à la prise de décision.

3.2.2 Datamining :

Le datamining est un « processus qui permet de découvrir dans de grosses bases de données consolidées des informations jusque-là inconnues, mais qui peuvent être utiles, et d'utiliser ces informations pour soutenir des décisions tactiques et stratégiques »²¹

3.2.3 Customer Relationship Management (CRM) : ou GRC (Gestion de la Relation Client) :

CRM ou GRC (Gestion de la relation client) désigne « un système regroupant un ensemble de logiciels et de bases de données permettant de suivre l'historique du comportement d'un client, et de proposer, entre autre, des actions commerciales individualisées »²²

Le CRM peut être défini comme «l'ensemble des moyens organisationnels, techniques et humains mis en œuvre pour gérer cette relation avec le client»²³ Cette gestion a pour but de créer et d'entretenir une relation personnelle mutuellement bénéfique entre une entreprise et ses clients. Dans ce mode de relation, l'axe principal est « le client ».

²¹ GOVARE. (V) : « *L'évolution du travail avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)* », Paris, 2002, p. 12.

²² QUELENNEC, (Claude) « *ERP, levier de transformation de l'entreprise* », éditions Lavoisier, 2007, Paris, P.13.

Figure N° 4 : Le CRM



Source : <http://www.capservices.pro/gestion/gestion-commerciale-2/crm> consulté le 14-05-2021 à 15:33.

3.2.4 Échange de données informatisées (EDI) :

On appelle système EDI, tous les systèmes d'échange de données informatisées, selon un format standardisé, et par le biais d'outils informatiques. Ils agissent (d'un système d'information

²³ MEKHNAÏCHI (K) : « e-économie », éditions D'organisation, Paris, 2000, p.28.

Chapitre 01 : les technologies de l'information et de la communication ; une lecture multidimensionnelle de la littérature.

associé à plusieurs entreprises devenant partenaires, donnant lieu à des systèmes d'informations globaux)²⁴.

Donc, l'EDI a pour objet d'échanger de façon automatique des messages structurés et des données informatisées entre ordinateurs d'entreprises indépendants, mais partenaires dans un processus économique.

3.3 Les autres outils informatiques :

3.3.1 Ressource Planning (ERP) :

L'ERP (Enterprise Resource Planning/Progiciels de Gestion Intégrés) est considéré comme un sous-ensemble du système d'information qui permet de gérer l'ensemble des processus de l'entreprise en optimisant les processus du traitement des affaires et en améliorant la productivité globale, mais aussi en intégrant plusieurs fonctions dans un même système : ressources humaines, gestion comptable et financière, aide à la décision, vente, distribution, production, approvisionnement, commerce électronique.

En pratique l'ERP intègre la partie centralisé du SI, la partie de l'informatique répartie du SI et les logiciels de communications entre les différentes composantes du SI.

Cependant, l'éditeur d'ERP doit prendre en compte :

- les règles de gestion appliquées par les professionnels,
- la méthodologie utilisée pour la planification des moyens,
- la législation en vigueur,
- les procédures qui concernent la qualification des produits et services.

²⁴ EXBRAYAT (G), FISTEBERG (N) et FOUESNANT (R) : "Le Système d'Information des RH: un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise", MBA - MRH, Université Dauphine, Paris, 2010, p.10.

Figure N°5 : le système ERP



Source : <http://www.mbscm.com/Img/SI.jpeg> consulté le 16-05-2021 à 15 :50.

3.3.2 Workflow :

Il désigne le flux de travail. Il permet de remplacer les flux de documents papier par des documents électroniques. Ce concept est défini comme «l'automatisation de toute ou une partie d'un processus de l'entreprise durant lequel l'information est acheminée d'une personne à une autre selon des règles prédéfinies »²⁵

Selon la définition donnée par QUELENNEC « un *workflow* est un outil informatique dédié à la gestion des procédures. Cet outil définit, gère et exécute des procédures en exécutant des programmes dont l'ordre est prédéfini dans une représentation informatique de la logique des procédures. Le *workflow* assure donc l'automatisation des processus de circulation des documents dans l'organisation en s'appuyant principalement sur les TIC »²⁶

3.3.3 Groupware : (ou logiciel de travail de groupe) Ensemble des technologies et des méthodes de travail associées qui, par l'intermédiaire de la communication

²⁵ SAADOUN, (Melissa), « Technologies de l'information et management », édition Hermès Science Publication, Paris, p.69.

²⁶ QUELENNEC Claude, « ERP, levier de transformation de l'entreprise », édition Lavoisier, 2007, paris, p.18.

électronique, permettent le partage de l'information sur un support numérique à un groupe engagé dans un travail collaboratif et/ou coopératif.

- 3.3.4 Enterprise Application Intégration (EAI) :** Ou Échange de Données Informatisées (Electronic Data Interchange) est le transfert de données structurées par des moyens électroniques entre les ordinateurs de partenaires de cet échange, sur la base de « messages » normalisés, prédéfinis par les partenaires. Les données sont définies par un format, une codification et une définition précise. Ces données peuvent être combinées selon une « grammaire » pour donner des « données composites » ou des « segments » eux-mêmes constitutifs des « messages ». Ce qui distingue l'EDI d'un envoi de fichier classique par messagerie porte sur les aspects de structuration et de normalisation des données. Un exemple d'EDI est le formulaire de production d'une pièce dans une entreprise et hors de l'entreprise. Ce formulaire est complété selon un protocole préétabli et suit l'élaboration de la pièce, dans ses différentes phases de conception, et ceci, dans chaque entreprise.
- 3.3.5 E-Gouvernement:** L'E-Gouvernement vise à améliorer la qualité du service rendu par les services publics aux citoyens et aux entreprises par l'entremise des nouvelles technologies de l'information et des télécommunications. L'E-Government est également fortement lié à la notion de simplification administrative.
- 3.3.6 E-gouvernance :** Manière de diriger et d'administrer propre à un gouvernement en ligne, permettant à celui-ci, grâce à l'utilisation d'Internet et des NTIC, d'améliorer les services publics, de développer la responsabilisation et la transparence dans les relations entre les citoyens et l'Administration, tout en favorisant le développement d'une société de l'information et le processus de démocratisation qui l'accompagne
- 3.3.7 KM (Knowledge Management):** La gestion des connaissances - ou ingénierie des connaissances - est l'ensemble des méthodes et des techniques permettant de percevoir, d'identifier, d'analyser, d'organiser, de mémoriser, et de partager des connaissances entre les membres des organisations, en particulier les savoirs créés par l'entreprise elle-même (ex : marketing, recherche et développement) ou acquis de l'extérieur (ex : intelligence économique)

Section 02 : Construction du cadre d'analyse contextuel à l'introduction des TIC :

Cette section sera consacré à la présentation théorique de le rôle et l'impact des TIC dans l'entreprise aussi la relation entre les TIC et la stratégie, ainsi on discutera les avantages et les inconvénients des TIC

1 Le rôle des TIC dans l'entreprise :

La technologie est un instrument stratégique à travers lequel s'expriment des objectifs et des intérêts. Il est utile de distinguer les rôles des TIC dans le changement organisationnel et les différents rôles assignés à la technologie²⁷.

- Le cas le plus répandu est celui où la technologie joue un rôle de facilitateur des changements. ils offrent une panoplie d'outils, modulables et adaptables et des moyens informatique et de communication qui contribuent à la modification des modes d'organisation des activités économiques, elles améliorent l'efficacité et la flexibilité des outils de production. Ils permettent en effet une meilleure efficience dans la gestion de la production, la gestion commerciale et dans la gestion des ressources humaines.
- La technologie peut encore jouer un rôle plus dynamique, quand elle sert d'incitant à l'innovation. Ainsi le livre numérique, la presse en ligne, l'édition multimédia sont des opportunités d'innovation que des entreprises de presse et d'édition ont pu saisir en profitant du développement de l'Internet et en s'emparant de certaines de ses potentialités. D'une manière générale, le caractère ouvert des technologies de l'information communication est un incitant à l'innovation de produits, alors que nombreux auteurs déplorent que les TIC aient été jusqu'ici essentiellement utilisées comme facilitateur d'innovations de procédés.
- La technologie peut également jouer un rôle plus fort, quand elle fournit une infrastructure des services financiers. Les TIC ne sont pas seulement un facilitateur de restructurations de la banque et de l'assurance, elle constitue également l'infrastructure de base des nouveaux services : Monnaie électrique, guichets automatique, banque et assurance en ligne...etc.
- Dans certains secteurs les TIC ne sont pas seulement une panoplie d'outils de changement elles constituent le support même de l'activité.

²⁷ BENHAMMA, (L) et DJELLILI (K) : « *L'impact des TIC sur le développement de l'entreprise* » Cas de Tchén-Lait Candia Bejaia, mémoire de master, Université Abderrahmane mira de Bejaia, p.16.

Chapitre 01 : les technologies de l'information et de la communication ; une lecture multidimensionnelle de la littérature.

- la technologie peut aussi jouer un rôle de traducteur, c'est à- dire matérialiser une stratégie de réorganisation abstraite.
- Les progiciels de gestion intégrée (ERP ou Entreprise Ressource Planning) jouent ce rôle : ils traduisent en procédures de travail et en applications informatiques une stratégie de rationalisation de la gestion comptable, logistique et administrative d'une entreprise.²⁸

2 Les TIC et la stratégie :

Les règles de la nouvelle économie s'appliquent désormais aux choix stratégiques. En effet, la place des TIC dans la stratégie de la firme constitue un élément de réflexion majeur susceptible d'influencer sa position concurrentielle et son organisation.

De nombreux termes traditionnels de l'analyse stratégique sont remis en cause.

Les évolutions imputables aux nouvelles technologies modifient le cadre d'analyse des marchés et de la compétition et les processus de décision stratégique.

2.1 Les enjeux stratégiques des TIC :

Les TIC ne sont pas seulement des technologies qui soutiennent le travail d'équipe et la collaboration ou qui augmentent uniquement l'efficacité des opérations de gestion. Mais, elles jouent également un rôle stratégique car elles peuvent modifier la concurrence dans un marché.

Ce caractère stratégique se ressent plus dans les entreprises de grande taille et éclatées géographiquement. Dans celles-ci, le rôle stratégique des TIC est d'autant plus perçu comme fondamental que les besoins d'échanges d'information, de communication et de coordination sont élevés, à l'instar des pratiques des firmes multinationales. La perception du caractère stratégique des TIC se reflète. Dans un recours fréquent aux outils de veille liés à l'Internet (exemple : exploitation d'informations disponibles sur les sites des concurrents et des partenaires) et leur rôle dans la mise en œuvre des stratégies de compétitions.²⁹

2.2 Les TIC et l'analyse stratégique :

À l'heure actuelle, un questionnement sur la place du temps dans les décisions s'impose. Quelle place a désormais le temps dans la réflexion stratégique des entreprises ? déclare Michel KALIKA³⁰.

²⁸ Ibid. P.16.

²⁹ ALICHE, (L) et AMIROUCHE (S) : op.cit. p.29.

³⁰ KALIKA, (Michel) : « *Le management est mort, vive le e-management !* », revue française de gestion n°129, p.69.

Chapitre 01 : les technologies de l'information et de la communication ; une lecture multidimensionnelle de la littérature.

Dans la tradition, les choix stratégiques résultent d'un processus décisionnel réfléchi s'inscrivant dans une longue durée. Mais il se trouve que les modèles d'analyse stratégiques ont subi des bouleversements. La planification stratégique est considérée comme « La plus fondamentale de toutes les fonctions de gestion car elle implique le choix de lignes de conduite engageant le futur de l'entreprise »³¹. Sa constitution rend nécessaire une coordination entre les activités des fonctions. Pour cela, les entreprises utilisent les TIC pour faire participer le plus grand nombre de personne au processus de planification. Toutefois, avec le raccourcissement des écarts temporels et l'incertitude sur les résultats conduisent à se scruter sur l'utilité et l'efficacité de la planification sur une longue période.

Les e-technologies bouleversent profondément également l'analyse concurrentielle de PORTER. Avec une multiplication des nouveaux entrants et des produits de substitution, pouvoir accru des consommateurs et disparition plus aisée des barrières à l'entrée. Non seulement les règles du jeu changent mais parallèlement, les frontières entre les différents domaines d'activité stratégiques(DAS) qui est la base de l'analyse stratégique volent en fractions; c'est ainsi que l'on peut s'interroger sur la pertinence aujourd'hui d'une frontière entre "la télévision, le cinéma, les télécommunications et l'informatique"³² L'approche traditionnelle, en termes de DAS homogènes entre lesquels les synergies sont inexistantes, démontre son inadéquation avec le caractère transversal et dynamique induits par les TIC. Et si les contours des DAS deviennent flous, le diagnostic stratégique en devient plus délicat.

Au niveau externe aussi, des difficultés ont été rencontrées lors d'application des méthodes traditionnelles. Le modèle d'analyse de secteur qui consiste à identifier les acteurs et à définir des caractéristiques dominantes du secteur (l'intensité concurrentielle par exemple) n'a pas trouvé un champ d'application. On considère désormais comme inutile d'effectuer une analyse de secteur quand celui-ci évolue au fil des semaines, et dans lequel le comportement des clients, l'efficacité de mix marketing et la publicité sont méconnus. Les pouvoirs de négociation des acteurs sont modifiés du fait de leur détention de l'information ou par la facilité d'accès.

La mission même des entreprises peut également être revue. En effet, l'évolution des secteurs économiques conduit certaines entreprises à remettre en cause leur mission. C'est l'exemple du groupe Vivendi³³ qui a cédé ses activités principales de production de l'électricité aux

³¹ KALIKA, (Michel), « *Structures d'entreprises, réalités, déterminants, performances* », éditions Economica, Paris, 1995, p.152.

³² SAUVIAT (Chantal) : « *L'entreprise et la nouvelle économie* », éditions Ellipses, Marketing S.A, Paris, 2002, p.32.

³³ KALIKA (Michel) : Op.cit. p.69.

Chapitre 01 : les technologies de l'information et de la communication ; une lecture multidimensionnelle de la littérature.

Etats-Unis pour se lancer dans les secteurs liés à l'Internet. Cette décision traduit une réorientation stratégique et un changement de la mission de l'entreprise avec une réorientation de son portefeuille d'activités vers des secteurs plus prometteurs. A ce propos, des auteurs s'interrogent sur la stabilité du concept de "la mission" de l'entreprise, voire même la stratégie de l'entreprise.

2.3 Les TIC et les choix stratégiques :

L'opposition classique entre la stratégie de différenciation et de domination par les coûts est largement remise en cause par les nouvelles technologies. C'est le cas des services financiers en ligne qui concilient personnalisation, prix faible, variétés, réactivité et dispositions plus large d'information. La capacité des portails à personnaliser l'offre de produits, de services et des messages publicitaires est à la base des changements de méthodes traditionnelles. Toute cette évolution remet en cause les stratégies génériques développées par Porter.

La croissance externe d'une entreprise se fait habituellement par des fusions, des mouvements financiers et un changement des frontières juridiques de groupes. Les TIC et l'internet en particulier permet des stratégies de concentration virtuelle. La création d'une centrale d'achat commune et virtuelle entre les groupes de distribution, *carrefour* témoigne de cette possibilité pour plusieurs entreprises de regrouper la source essentielle de création de valeur dans la distribution, c'est-à-dire les achats sans modifier leur périmètre d'action.

Les logiques d'arbitrage traditionnelles entre croissance interne et croissance externe ont subi des modifications. Trois facteurs peuvent être pris en considérations³⁴ :

- L'interpénétration de métiers traditionnellement distincts pousse les entreprises à s'associer ou à racheter des entreprises complémentaires au lieu de développer leurs compétences internes ;
- Les impératifs de la rapidité de la mise en œuvre des stratégies se traduisent à la fois par la course aux parts de marché et au leadership, quel qu'en soit le prix ou presque, et par un renouveau des stratégies d'alliance et de partenariat, le temps manquant pour développer des compétences non maîtrisées. Les entreprises privilégient alors les rapprochements externes plutôt que le développement interne ;
- Le moindre coût de la croissance externe dans le contexte actuel s'explique par le faible niveau de taux d'intérêt, mais aussi et surtout, par la valorisation élevée des

³⁴ ALICHE, (L) et AMIROUCHE (S) : op.cit. p.31.

Chapitre 01 : les technologies de l'information et de la communication ; une lecture multidimensionnelle de la littérature.

titres labellisés « nouvelle économie » qui facilite l'achat de nouvelles sociétés par augmentation du capital.

3 Impacts des TIC sur l'entreprise :

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication occupent une place croissante au sein de notre société. En effet les TIC sont omniprésents. Leur influence qui ne fait que croître s'applique dans plusieurs domaines. Au niveau social, culturel et économique ou elles occupent une place importante grâce à différentes applications dans l'organisation du travail.

3.1 L'impact des TIC sur la performance des entreprises :

« Les performances des TIC dans les entreprises ne sont pas simplement liées à leurs performances intrinsèques. Le degré d'intégration et d'utilisation de ces technologies dépendent pour une large part des conditions dans lesquelles elles sont mises en œuvre et accompagnées. Les TIC participent aux nouveaux modes d'organisation des firmes comme des outils à mobiliser et non comme des éléments structurants prédéfinis. Ce ne sont pas les technologies en soi qui sont opérantes, mais la façon dont les entreprises saisissent l'opportunité de leur adoption pour se transformer, se restructurer, redéfinir leur potentiel stratégique et leur métier, en remettant en cause leur fonctionnement précédent. Pour être effectives, les relations entre les nouvelles formes d'organisation des firmes et les technologies de l'information ne se réduisent donc pas à des relations de causalité.

Les deux registres interagissent en permanence. Le poids important des conditions de mise en œuvre sur les performances et les effets des technologies explique la grande variabilité des développements et des utilisations de ces technologies dans les entreprises. La recherche de régularités s'avère tout particulièrement difficile et on pourrait d'ailleurs avancer que ce sont souvent les conditions même de la mise en œuvre qui constituent le facteur de régularité le plus marqué. Ne serait-ce que parce que le déploiement des TIC est fortement influencé par les recommandations de consultants et de fournisseurs qui contribuent à reproduire, d'une entreprise à l'organisation de la production et de la décision face aux TIC l'autre, des applications et des modes d'organisations semblables. Cette constatation n'est en rien spécifique de la situation française. Différents auteurs sont déjà notés des résultats du même ordre. Ainsi, les différentes contributions réunies par Scott Morton soulignent toute l'importance de ces conditions de mises en œuvre et relèvent que la diffusion des équipements et des services de TIC varie considérablement selon les firmes, les secteurs industriels et les pays. Ciborra note également que les systèmes d'information qui ont du succès ne naissent

Chapitre 01 : les technologies de l'information et de la communication ; une lecture multidimensionnelle de la littérature.

pas d'une démarche stratégique rationnelle et planifiée, comme le laisse entendre la littérature, mais d'un processus d'innovation à l'intérieur de l'entreprise, porté par des acteurs puis repris par les directions générales ». ³⁵

3.2 L'impact des TIC sur l'économie :

Les TIC occupent une place importante dans l'économie actuelle et contribuent à la croissance économique. La diffusion massive et rapide des technologies numérique a révolutionné les systèmes de production et les comportements de consommation des économies développées, et elle a aussi profité aux pays en développement. «Les TIC sont essentielles dans les pays en développement, pour permettre à tout un chacun de participer pleinement à l'économie du savoir du XXIe siècle. Nous avons constaté des incidences concrètes sur des services tels que la santé et l'éducation sur des marchés où les TIC enregistrent une forte croissance. » Affirme le Dr Hamadou Touré, Secrétaire général de l'UIT (Union Internationale des Télé- communications).

Plus précisément, l'OCDE a indiqué que les Technologies contribuent à la croissance économique de trois manières : premièrement le secteur producteur des TIC eux- mêmes qui contribuent directement par le biais de leur production à la croissance globale, deuxièmement, par l'augmentation des investissements dans les TIC qui améliorent la qualité des équipements en TIC et qui font baisser leur prix et ainsi renforcent la production de tous les secteurs économique. Et enfin, la réduction des coûts des entreprises et l'amélioration de leur gestion par le biais de l'Internet et du commerce électronique. Grace aux TIC les entreprises doublent leurs chiffres d'affaire et peuvent désormais redéfinir leur cible, prendre des décisions en fonction de l'attente des consommateurs, communiquer leurs informations par Internet, s'assurer du suivi des commandes et des livraisons à distance. Et surtout à travers la fonction marketing peuvent créer leurs images et des audiences.

Selon Patrick Artus : « On appelle nouvelle économie un ensemble d'évolutions et de mécanismes : apparition des nouvelles technologies de l'information et de la communication, de nouveaux biens et services liés à ces technologies, incorporation de ces nouvelles technologies dans les processus de production de l'ensemble des biens et services y compris de la "vieille économie", réorganisation des entreprises autour de formes plus flexibles, modification de la nature des rémunérations, hausse des bourses... » ³⁶.

³⁵ BENGHOZI, (P-J) et PATRICK (G) : « *L'organisation de la production et de la décision face aux TIC brousse au-info* », 1999, p. 203.

³⁶ ATRICK, (Artus) : « *La nouvelle économie* », éditions La Découverte, 2002, p.22.

Chapitre 01 : les technologies de l'information et de la communication ; une lecture multidimensionnelle de la littérature.

3.3 L'impact des TIC sur les conditions de travail :

« Les effets des TIC produit sur les condition de travail peuvent être favorable ou négatif mais rarement neutres. Ils sont apparus au fil de la diffusion des nouvelles technologies dans les entreprises, on se cumulant des interrogations on pu se faire en dépit d'un regard globalement positif sur les TIC, il est nécessaire de donner à la relation entre l'homme et la technologie l'importance qui lui revient en suscitant et en éclairant le débat sur ce qu'il est possible et souhaitable dans un tel domaine »³⁷.

L'introduction des TIC sur les entreprises conduit à s'interroger sur leurs possibles effets sur le travail et les conditions de sa réalisation. En effet il parvient plutôt de parler d'interaction entre les technologies et le travail. Les conséquences d'ordre plus "négatif", concernant les TIC et les conditions de travail :

3.3.1 Relation et décision dans le travail à distance :

Certaines personnes disent ne pas accorder la même valeur à leur engagement selon qu'il est donné à distance ou en face à face « tant cynisme » pourrait être une forme de « protection » de l'individu face ç ce type de situation :

« Que je n'ai pas rencontré une personne avec laquelle je travaille à distance, je ne me sens pas engagé envers elle »³⁸.

3.3.2 Un affaiblissement des relations humaines :

Ce phénomène n'est pas systématique et concerne essentiellement les structures employant un très grand nombre de salariés.

3.3.3 La formation aux TIC :

Dans la plupart des cas l'apprentissage de TIC s'effectuent de manière informelle, les acteurs construisent leur réseau personnel d'apprentissage, réseau dont les frontières vont bien au-delà de l'entreprise. Ce réseau est d'autant plus riche que la personne évolue dans un milieu ou les TIC sont déjà répandues, d'où le risque d'accentuer les clivages entre catégories sociales.

3.3.4 Les TIC bouleversent l'espace-temps du travail :

Entraînées par le mouvement de la mondialisation et le développement des réseaux de communication, les entreprises commerciales sont contraintes d'aller vers toujours plus de créativité et de flexibilité.

³⁷ TRISTAN (K), et DANIEL (R) : « *L'impact des TIC sur les conditions de travail* », centre d'analyse stratégique, direction générale du travail, France, Février 2012, p.12.

³⁸ BERARD (Denis): Op.cit, p.11.

Chapitre 01 : les technologies de l'information et de la communication ; une lecture multidimensionnelle de la littérature.

3.3.5 Un renforcement du contrôle de l'activité des salariés :

Les TIC peuvent entraîner une réduction de l'autonomie des employés dans la mesure où elles permettent de rationaliser le travail et d'avoir un meilleur suivi et une meilleure traçabilité du travail produit.

Des contrôles poussés et une politique de résultats trop forte peuvent réduire l'autonomie des salariés et entraîner un sentiment de déresponsabilisation.

3.3.6 Augmentation du rythme et de l'intensité du travail :

Les technologies de l'information et de la communication peuvent être une source de stress pour les salariés. Ces derniers sont dépendants des outils qu'ils utilisent mais sont également tributaires des incidents techniques liés aux TIC à l'image des coupures de réseaux, des pannes logicielles... Ces incidents sont susceptibles d'altérer le rythme de travail et d'entraîner du stress et de lourdes contraintes, a fortiori pour les personnes au contact des clients.

3.3.7 Le brouillage entre espace privé et professionnel :

La facilité d'accès grandissante aux outils de travail, notamment à distance, a tendance à brouiller la frontière entre le monde du travail et la vie privée. Cela entraîne un risque d'augmentation du nombre d'heures travaillées...etc.

3.3.8 Un impact sur la santé des salariés :

En travaillant au contact des TIC, les salariés se retrouvent un peu exposés aux ondes magnétiques. Par ailleurs, l'activité sur écran entraîne souvent une fatigue visuelle.

3.3.9 Un affaiblissement des relations humaines :

Ce phénomène n'est pas systématique et concerne essentiellement les structures employant un très grand nombre de salariés.

3.4 L'impact des TIC sur les ressources humaines :

L'impact humain est très important de la mise en place des TIC on considère qu'un manager doit participer au développement de l'entreprise. Deux dimensions qui s'introduisent dans le management qui relèvent d'une part le traitement de l'information et d'autre part la gestion de l'information. Quant à la GRH dans les entreprises étudiées, le mouvement d'internationalisation a eu pour conséquences³⁹ :

³⁹ BENHAMMA, (L) et DJELLILI (K) : op.cit. p.38.

Chapitre 01 : les technologies de l'information et de la communication ; une lecture multidimensionnelle de la littérature.

Les Ressources Humaines se sont appropriées, l'utilisation des TIC dans ces pratiques de GRH. De nouvelles opportunités managériales en GRH sont le produit de l'émergente récente de nombreuses applications des TIC dans les entreprises:

Le télétravail, le group ware, la messagerie électronique, l'Intranet, la Gestion Électronique des Documents (GED)... Le développement des Intranets et des formes conviviales de l'informatique permet, dès à présent, d'intégrer les acteurs aux différents processus de gestion de la fonction Ressources Humaines.

Ces solutions offrent un grand nombre de possibilités telles que : la gestion des temps, par la saisie en direct des données relatives de l'absence..., la décentralisation et l'externalisation de la saisie des informations, la gestion des activités nombreuses, le développement de la mobilité, la facilitation d'une communication directe et personnalisée.

Le travail de la fonction Ressources Humaines se trouve donc allégé d'une activité à très faible valeur ajoutée (la saisie), optimisé et rationalisé en ce qui concerne la qualité de l'information, facilité grâce à l'obtention d'une information en temps réel, fluidifié par la réduction des délais de transmission de l'information.⁴⁰

3.5 L'impact sur l'environnement :

L'utilisation des TIC peut avoir un impact sur l'environnement interne et externe de l'entreprise :

3.5.1 L'impact sur l'environnement interne :

Plus qu'une ouverture vers le grand public les TIC révolutionnent l'organisation interne de l'entreprise, les logiciels de gestions appelées les ERP (ENTREPRISE Ressources Planning) gèrent différentes tâches comme les stocks ou la trésorerie, le travail collaboratif est simplifié grâce à l'utilisation de l'intranet et de la messagerie, le système collaboratif est simplifié grâce à l'utilisation de l'intranet et de la messagerie, le système «Wireless » ou « sans fil » maintient un lien permanent avec des collaborateurs en déplacement tout comme la vidéo conférence, tout cela génère un meilleur partage ainsi qu'une meilleure circulation de l'information interne.⁴¹

3.5.2 L'impact sur l'environnement externe :

Les TIC permettent de lier l'entreprise avec son environnement externe tel que les clients et les fournisseurs. Les messageries électroniques permettent d'envoyer différents messages

⁴⁰ BERARD, (Denis) : « *l'impact des TIC sur le travail et son organisation* », Bogue, Montréal, avril, 2002.

⁴¹ BELATTAR, (S) : « *L'apport des technologies d'information et de communication à l'amélioration de la satisfaction des clients, étude de cas : ATS* », mémoire de master en science commerciale (option ; commerce international), École des Hautes Études commerciales, Alger, 2012, p.34.

Chapitre 01 : les technologies de l'information et de la communication ; une lecture multidimensionnelle de la littérature.

directement à son interlocuteur et contourne donc les problèmes d'absences ou de ligne occupée. Nous pouvons envoyer des messages à plusieurs personnes rapidement et facilement. La fidélisation clients est optimisée grâce à l'utilisation du CRM et de EDI qu'il s'agisse de communication, d'homogénéisation des procédures d'achat ou de facturation.

Cette collaboration est bien évidemment profitable aux deux parties puisqu'elle permet une meilleure adéquation des services de l'entreprise aux besoins du client.⁴²

4 Les avantages et les inconvénients :

4.1 Les avantages :

L'investissement dans les TIC serait l'un des principaux moteurs de compétitivité des entreprises.⁴³

4.1.1 Sur le plan du système d'information :

- Meilleure connaissance de l'environnement, réactivité plus forte face à cet environnement ;
- Amélioration de l'efficacité de la prise de décision permise par une veille stratégique plus performante.

4.1.2 Sur le plan organisationnel :

- Organisation moins hiérarchisée, partage d'information ;
- Meilleure gestion des ressources humaines (recrutement, gestion des carrières plus facile).

4.1.3 Sur le plan commercial :

- Baisse des coûts et d'approvisionnement ;
- Développement des innovations en matière de service et réponse aux besoins des consommateurs ;
- Plus grande diffusion de l'image de marque de l'entreprise (entreprise innovante) ;
- Meilleure connaissance de la clientèle (gestion d'adresses).

4.1.4 Sur le plan professionnel :

- Création de nouveaux emplois (entreprise et main-d'œuvre).

4.2 Les inconvénients :

- Les problèmes de pression associés à l'utilisation des TIC découlent généralement du manque de cohérence dans la conception de ces systèmes complexes ;
- Il est courant de voir un surplus d'équipements liés à la demande, ce qui conduit à des logiciels sous-utilisés.

⁴² Ibid. p.38.

⁴³ BENHAMMA, (L) et DJELLILI (K) : op.cit.p. 20.

Chapitre 01 : les technologies de l'information et de la communication ; une lecture multidimensionnelle de la littérature.

- Les coûts engendrés par l'ajustement structurel, la réorganisation du travail et l'excès d'information ;
- Coûts et dépenses du matériel, des logiciels, de la maintenance, et des mises à jour ;
- La rentabilité des nouveaux produits qu'est difficile à quantifier ou à prévoir.
- Les enjeux sécuritaires et éthiques sont également exacerbés par l'internalisation des réglementations : extorsion, fraude... etc.
- Le coût de la formation professionnelle des salariés et leur résistance au changement ;
- Les technologies de l'information et de la communication sont la source de plusieurs failles en matière de sécurité notamment en ce qui concerne le domaine de la vie privée.
- Faire face à certains groupes vulnérables, notamment (enfants, personnes âgées).

Conclusion :

Les TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) sont un outil majeur Pour construire la compétitivité. Ils contribuent également à améliorer les performances de l'entreprise et l'efficacité des ressources dans le travail quotidien de la société. Par conséquent, ces technologies ont un impact sur les opérations de l'entreprise et Ses activités de communication interne et externe. C'est pour cette raison que chaque Les organisations devront ajuster leur structure de plus en plus rapidement afin de Soyez compétitif. Ces outils sont devenus de nouveaux vecteurs de plus en plus importants à La croissance économique de l'entreprise.

Chapitre 02 : Revue de la littérature sur l'alignement stratégique des TI

Introduction :

Le système d'information et de communication est devenu un élément de la chaîne de valeur et un actif de l'entreprise. C'est un domaine partagé par tous et transversal à l'entreprise.

Le SI, crée aussi de la valeur et constitue une source d'avantage concurrentiel, à condition d'assurer son adéquation avec les besoins stratégiques de l'entreprise.

Dès lors, l'enjeu fondamental de l'alignement stratégique est la mise en place d'un système d'information dédié au service de stratégie admit par l'entreprise, l'alignement stratégique joue un rôle très important au niveau des structures de l'entreprise. Dans le but d'assurer l'atteinte des objectifs de la stratégie menée par l'entreprise.

L'objectif de ce chapitre est de présenter les fondements théoriques reliant l'alignement stratégique

Section 01 : Une lecture multidimensionnelle sur l'alignement

Cette section sera consacré à la présentation théorique d'une lecture multidimensionnelle sur l'alignement stratégique, on commence cette section par la définition d'alignement stratégique, puis les fondamentaux théorique de l'alignement, ensuite les modèles de l'alignement et les types d'alignement, à la fin en situe les enjeux principale de l'alignement.

1. Définition d'alignement stratégique (Technologies d'information et métiers):

Traduit littéralement de « *strategic alignment* », l'expression « alignement stratégique » exprime bien l'idée d'établir et de suivre un cap. L'alignement stratégique s'applique à deux éléments : la stratégie de l'entreprise et la stratégie système d'information. Il s'agit de mettre en cohérence la stratégie du système d'information avec la stratégie de l'entreprise et de planifier dans une perspective pluriannuelle.

L'alignement stratégique du système d'information suppose deux conditions :

- compréhension et intégration de la stratégie de l'entreprise par la fonction système d'information dans son ensemble. La fonction système d'information met en œuvre les structures, les organisations et les outils qui veillent à ce qu'elle poursuive cette intégration ;
- prise en compte des contraintes et des opportunités de l'informatique dans la stratégie de l'entreprise. Il faut considérer ces deux conditions comme nécessaires. La notion d'alignement stratégique n'est pas propre au système d'information : tous les métiers et fonctions de l'entreprise. ⁴⁴

2. Les fondements théoriques de l'alignement :

L'alignement stratégique des TIC représente une problématique relative au mouvement, à l'agilité, la flexibilité, la transformation et la reconfiguration de l'organisation en regard de trois aspects. Premièrement, le positionnement ou le rôle stratégique attribué aux TIC par l'entreprise qui évolue dans un écosystème d'affaires donné. Deuxièmement, les ressources que cette dernière possède et acquiert en complémentarité avec celles déjà en place. Troisièmement, les mécanismes et les capacités qui permettent non seulement l'acquisition des ressources, mais également leur développement et leur accumulation. ⁴⁵

⁴⁴ PHELIZON, (R) et ROUHIER (S) : « *Alignement stratégique du système d'information* ». Rapport CIGREF. 2002. p.11.

⁴⁵ CLAUDIA, (Pelletier) : *Le processus d'alignement stratégique Des technologies d'informations TI dans les entreprises de service industriels*, thèse de doctorat. Université du Québec, 2015, p. 66.

2.1 La théorie de la contingence et le processus d'alignement :

Dans le domaine des TIC et d'alignement, la théorie de la contingence constitue une des approches les plus utilisées pour étudier l'impact des TIC sur la performance des organisations. Cette théorie suggère que certains facteurs contextuels et organisationnels doivent d'abord être alignés, afin de générer une performance et une création de valeur par les TIC supérieures. Parce qu'une approche universaliste ne favorise pas la compréhension des mécanismes d'adaptation que requièrent les environnements changeants d'aujourd'hui. La grande utilisation qui en a été faite en matière d'alignement peut cependant s'expliquer par le fait que cette théorie permet d'étudier les relations qui s'établissent entre les variables dépendantes et indépendantes en faisant varier, presque à l'infini, les niveaux et les types de contingences.

Cela dit, les facteurs de contingence les plus susceptibles d'influencer le processus d'alignement sont le secteur d'activités, la taille de l'entreprise, l'orientation stratégique de l'entreprise, ainsi que la turbulence de son environnement.

2.2 Les théories évolutives et le processus d'alignement :

La théorie des cycles de vies et la théorie de l'équilibre ponctué représentent des avenues allant dans le sens de la recherche. En matière d'alignement, c'est d'ailleurs la théorie des cycles de vie qui a donné lieu à l'élaboration des modèles dits de maturité, dont l'intérêt principal demeure cependant axé sur une approche de contenu du processus.

Pour sa part, la théorie de l'équilibre ponctué ne suggère pas de résultat spécifique à atteindre. La caractéristique principale de celle-ci est toutefois de considérer l'alignement comme un «état» qui persiste tant qu'un événement ne contraint pas sa modification.

Concernant l'étude plus spécifique du processus d'alignement stratégique des TI, cette théorie comporte donc aussi des avantages. Le premier est celui d'introduire un véritable dynamisme dans les modèles de recherche. L'équilibre ponctué suppose aussi que le processus d'alignement stratégique des TI comporte des trames récurrentes. Ainsi, étudier le processus d'alignement en postulant la récurrence de mécanismes d'assimilation des TI, de transformation par les TI et de renouvellement par les TI sous-entend que l'entreprise "évolue", puisqu'elle subit des variations qui entraînent, par la suite, des sélections et des rétentions de sa part. Par exemple, concernant les ressources, les compétences et les capacités qu'elle acquiert, développe et accumule. Le travail de terrain et les données empiriques nous diront plus précisément dans quelle mesure cette théorie s'avère véritablement utile.⁴⁶

⁴⁶ Ibid. pp.67-69.

2.3 La théorie des ressources et le processus d'alignement :

La pertinence de la théorie des ressources a été démontrée dans le domaine des SI ainsi qu'en matière d'alignement et pour plusieurs raisons. Premièrement, elle permet d'introduire une dimension évolutive basée sur les principes de complémentarité et d'interdépendance entre les ressources, les compétences et les capacités. Elle vient alors contrer l'effet d'isolement des variables en éléments décomposables qu'une approche strictement axée sur la contingence entraîne. Deuxièmement, la théorie des ressources n'admet qu'un processus tel que l'alignement constitue une «ressource » intangible et stratégique pour l'organisation. . Troisièmement, elle souligne l'importance des TIC en mettant en valeur leur rôle de facilitation face aux autres processus stratégiques de l'entreprise. Le développement de produit, le service et l'innovation en sont des exemples, à travers un mécanisme alternatif de création de valeur

Enfin, directement ou indirectement, les effets de l'interdépendance entre les ressources, les compétences et les capacités technologiques des entreprises sont démontrés empiriquement.

2.4 Les capacités dynamiques et le processus d'alignement :

Plus de vingt-cinq ans de recherches sur l'alignement ont donné lieu à des recherches nombreuses qui ont, par la même occasion, permis d'expérimenter l'application de différentes théories. Si certaines échouent à procurer une explication riche du processus d'alignement stratégique, d'autres, telles que la théorie des ressources, constituent une base solide pour fonder des recherches futures. En y joignant les capacités dynamiques, la recherche s'inscrit alors dans une stratégie dont les frontières ne sont pas limitées.

Les capacités dynamiques sont complexes parce qu'elles transcendent plusieurs domaines de la stratégie, autant sur le plan du contenu que du processus. De plus, les ressources et les compétences d'une entreprise comportent un caractère tacite et idiosyncrasique qui rend l'entreprise unique. C'est pourquoi le développement et le déploiement des mécanismes et des capacités spécifiques qui permettent à l'entreprise de détecter, d'évaluer et de reconfigurer ses ressources et ses compétences sont difficiles à saisir. Cependant, une fois qu'elles sont combinées et transformées en capacités dynamiques, elles présentent des caractéristiques et des trames communes susceptibles d'être partagées par plusieurs entreprises. Enrichie de la notion des capacités dynamiques, la théorie des ressources permet donc une reconnaissance accrue de la complexité du phénomène de l'alignement.⁴⁷

⁴⁷ Ibid. pp 69-71.

3 Les modèles de l'alignement :

Bien que les modèles de recherches abondent dans les écrits scientifiques, le modèle d'alignement stratégique (*Strategie Alignment Model - SAM*) de Henderson et Venkatraman, constitue la source principale pour plusieurs d'entre eux.

3.1 Le modèle classique de l'alignement (SAM) :

Henderson et Venkatraman évoquent la nécessité d'un « alignement stratégique », pour dire que le SI doit être adapté à la stratégie de l'entreprise. Ils affirment que les difficultés à tirer profit des TIC sont essentiellement dues à un manque d'alignement de la stratégie TIC par rapport à la stratégie de l'entreprise.

Par alignement, ils entendent un ensemble de mises en relation, toutes à double sens, entre quatre concepts : la stratégie de l'entreprise, la stratégie des TIC, les processus d'organisation et de management, et l'infrastructure TIC.

3.1.1 Le modèle 'SAM' dimensions et utilisations :

3.1.1.1 Les dimensions du modèle 'SAM' :

Parmi les modélisations de l'alignement, le SAM '*Strategie Alignment Model*' conceptualisé par Henderson et Venkatraman demeure un modèle de référence pour la majorité des travaux académiques sur l'alignement.

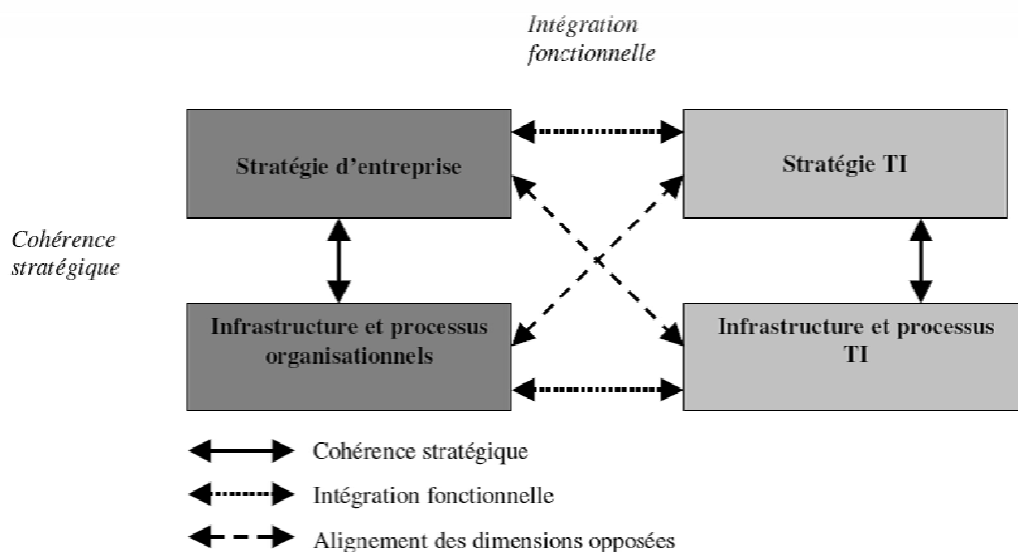
Les auteurs postulent que l'alignement est le degré de fit et d'intégration entre « la stratégie d'affaires », « la stratégie TI », « l'infrastructure d'affaires » et « l'infrastructure TI ». Le modèle SAM se compose alors de quatre dimensions ou domaines :

- **La dimension « stratégie d'affaires »** : C'est là que sont identifiées les orientations de long terme relatives aux produits et services offerts, les compétences stratégiques distinctives de l'entreprise qui sont la source de son avantage concurrentiel, et les décisions stratégiques .
- **La dimension « structure de l'organisation »** : Elle se définit par les processus et les structures opérationnels de l'organisation.
- **La dimension « stratégie du SI »** : Elle est le lieu de définition des grands choix technologiques, des fonctionnalités critiques du SI ainsi que des règles de pilotage
- **La dimension « infrastructure SI »** : Il définit les moyens opérationnels du système d'information en termes d'architectures applicatives, techniques, de

processus opérationnels et de compétences.

Ces quatre dimensions sont mises en relation « horizontalement » par l'interconnexion des approches en termes de business et en termes de TI, mais également « verticalement » entre les approches externes tournées vers la stratégie et celles internes tournées vers l'opérationnel.⁴⁸

Figure 06 : Modèle de l'alignement stratégique (SAM)



Source : RIVAN, (Yann) : « Vers un modèle de l'alignement e-business de l'entreprise », IX^{ème} conférence de l'AIM, 2004, p.03.

L'entreprise procède à des alignements continus de ces quatre dimensions afin de garantir leur performance.

La réalisation de ces alignements peut être appréhendée dans une première approche de manière statique : les décisions prises dans un domaine spécifique de l'entreprise (c'est-à-dire dans une dimension donnée) doivent se faire en cohérence avec les autres domaines de la firme. Cette appréhension relève d'une vision très contingente des organisations et elle est parfois critiquée comme étant trop figée et simpliste.

Dans ce cadre une seconde approche est apparue consiste alors à comprendre que

⁴⁸ NEKKAL,(Menana) : (*Le rôle du système d'information dans le développement stratégique de l'entreprise*) Mémoire de magistère en Management, Université d'Oran, 2014, p, 94.

l'alignement des SI passe par des phases cycliques de stabilité et d'instabilité, nécessitant une approche dynamique de l'alignement.

3.1.1.2 L'approche dynamique de l'alignement :

Henderson & Venkatraman ont souligné que l'alignement stratégique des systèmes d'information 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.⁴⁹

Tableau N01 : Les quatre perspectives de l'alignement

Perspectives domaines	Exécution de la stratégie	Transformation technologique	Potentiel concurrent des TIC	Service technologique
Domaine d'ancrage	Stratégie d'entreprise	Stratégie d'entreprise	Stratégie TIC	Stratégie TIC
Domaine pivot	Infrastructure organisationnelle	Stratégie TIC	Stratégie d'entreprise	Infrastructure TIC
Domaine d'impact	Infrastructure	TIC	Infrastructure organisationnelle	Infrastructure organisationnelle

Source : KEFI, (H) et. KALIKA (M.): «*Choix stratégiques de l'entreprise étendue et déploiement technologique : alignement et performance* », Actes du colloque international de l'Association Information et Management (AIM), (2003), P.01.

3.1.2 Critiques du modèle 'SAM' :

Ce modèle très utilisé est néanmoins critiqué par des auteurs. Ces manques du modèle SAM. Il est notamment reproché à ce modèle d'être plus adapté à un environnement économique et réglementaire stable.

Le modèle 'SAM' montre que la notion d'alignement est complexe. Il a inspiré de nombreux modèles Luftman et Maes et Goedvolk et Avison. Même s'il reste la référence

⁴⁹ KALIKA, (M) et JOUIROU (N),. « *L'alignement stratégique : déterminant de la performance (étude empirique sur les PME)* », IX^{ème} conférence de l'AIM, (2004), p .03.

dans les travaux sur l'alignement stratégique, certaines caractéristiques de ce modèle ont été discutées par de nombreux chercheurs.

Le courant de recherche sur l'alignement a fait l'objet de nombreuses critiques qui s'expliquent en grande partie par la faiblesse des résultats empiriques qu'il a pu produire.

- Eric Fimbel a recensé un ensemble de critiques sur le modèle SAM à partir des travaux du monde académique⁵⁰
- Reix a montré que le modèle 'SAM' « n'intègre ni le temps ni l'histoire de manière explicite ». ⁵¹

3.2 Les modèles de contenu de l'alignement :

Comme un résultat ou un état à atteindre, l'alignement peut être mesuré à un moment précis dans le temps. De cette manière, il est possible d'évaluer son impact sur la performance organisationnelle en étudiant des relations causales diversifiées entre des variables dépendantes et indépendantes tout aussi variées. À cet égard, les chercheurs se sont généralement concentrés sur la structure-stratégie/TIC-organisation.

Ainsi, les modèles issus de cette approche de l'alignement visent généralement la description de facteurs et de relations entre quelques variables que l'on suppose impliquées dans l'alignement, plutôt que l'étude de leurs interactions.

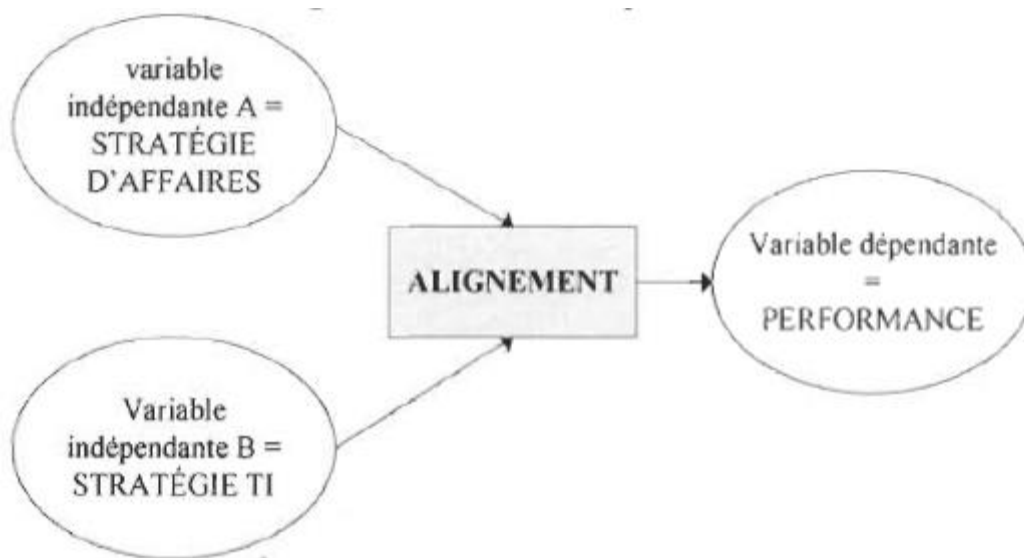
Souvent inspirés des facteurs critiques de succès associés à l'alignement, ce type de modèles comportait différentes séries de variables dépendantes et indépendantes et que l'on soumettait à des analyses statistiques poussées, tout en introduisant différents facteurs de contingence auxquels on attribuait des rôles de modération ou de médiation. ⁵²

⁵⁰ FIMBEL, (Eric) : *Alignement stratégique : synchroniser les SI avec les trajectoires et manœuvres des entreprises*, Edition Pearson Education France, Paris, 2007, p.101-102.

⁵¹ REIX R, (2004). *Système d'information et management des organisations*, (2004) Edition Vuibert, p.279.

⁵² CLAUDIA, (Pelletier) , op.cit., p,80.

Figure N 07 : l'alignement en tant que contenu



Source : CLAUDIA PELLETIER : (Le processus d'alignement stratégique Des technologies d'informations (TI) dans les entreprises de service industriels) thèse de doctorat. Université du Québec 2015, p, 81.

3.3 Les modèles processuels de l'alignement :

Comportant une dimension temporelle indéniable, la réalisation de l'alignement implique plusieurs niveaux de l'organisation qui représentent des unités d'analyse dont les frontières peuvent être parfois floues. L'inclusion d'une dimension relationnelle et sociale dans le processus d'alignement fait aussi en sorte que l'identification des facteurs critiques de succès n'est pas suffisante pour assurer sa réalisation. À cet égard, en matière de TIC et d'alignement, plusieurs déclinaisons de modèles dits de « contenu du processus »

Ce qui précède souligne plus particulièrement que peu de modèles véritablement processuels, c'est-à-dire possédant toutes les caractéristiques de temporalité et d'émergence requises, sont présentés en matière de TIC et d'alignement. Pour leur part, les modèles de processus axés sur les capacités et qui sont fondés sur l'étude des décisions des acteurs, des pratiques concrètes et des événements fortuits qui peuvent se produire concernant les TIC et l'alignement sont encore moins nombreux. Par contre, quand il est conceptualisé en tant que processus axé sur les capacités, l'opérationnalisation de l'alignement en devient d'autant plus difficile.

4 Les outils de l'alignement :

Aucun des outils pour conceptualiser, opérationnaliser et mesurer l'alignement ne peut prétendre assurer à lui seul la gestion, la détection et la correction de l'alignement. Par ailleurs, aucune échelle de mesure suffisamment complète n'a pu être dégagée et proposée aux chercheurs. D'autre part, tandis que les chercheurs se sont concentrés sur les facteurs de contingence susceptibles d'affecter les choix des entreprises en matière d'adoption et d'assimilation des TIC. En matière spécifique d'alignement, les chercheurs ont principalement eu recours à des méthodes de classification et de structuration (typologies et taxonomies), des questionnaires avec échelles qualitatives et quantitatives, des mesures psychologiques et cognitives, ainsi que d'autres outils mathématiques, tests et échelles.

Pour leur part, d'autres chercheurs proposent un cadre de classification des différentes approches en fonction de quatre éléments : les dimensions alignées, leur séquence, la lecture de l'environnement et la dimension temporelle.

On a trouvé que les listes de facteurs de succès, de bonnes pratiques, de "recettes" à suivre abondent, mais s'intéressent peu au processus d'alignement lui-même. À l'exception de quelques techniques de cartographie et de modélisation, peu de méthodologies et d'outils concernant spécifiquement le processus d'alignement et ses mécanismes plus spécifiques ont pu être repérés. Ainsi, l'impression d'incomplétude et d'inconsistance en matière de mesure, de description et d'explication du processus d'alignement demeure donc présente. Ne pouvant réalistement présenter une liste exhaustive des outils consacrés à l'alignement, il apparaît toutefois utile de classifier les méthodologies et les outils les plus représentatifs, et ce, selon leur nature quantitative ou qualitative.⁵³

4.1 Les outils quantitatifs de l'évaluation de l'alignement :

Surtout utilisés pour les recherches sur le contenu, ainsi que les recherches de contenu du processus de l'alignement, les outils quantitatifs pour mesurer l'alignement stratégique des TIC recourent traditionnellement à des questionnaires construits avec des échelles de Likert dont les résultats, généralement obtenus par enquêtes et entrevues, sont ensuite traduits en chiffres et analysés à l'aide de méthodes statistiques diversifiées, analyses de variance, factorielles, en grappes, équations structurelles, mesures d'estimation, calculs de

⁵³ Claudia Pelletier, op.cit.p.85.

coefficients.

L'approche quantitative a dominé la recherche sur le sujet, et ce, conformément aux constats effectués dans le domaine des SI. Néanmoins, cette approche pour une étude plus complète du processus d'alignement stratégique des TIC s'avère limitée. Plus particulièrement en ce qui concerne les décisions et les pratiques qu'il suppose, ainsi que les événements qui peuvent surgir en cours de route.

4.2 Les outils qualitatifs de l'évaluation de l'alignement :

Contrairement aux outils quantitatifs qui s'adaptent mieux aux recherches sur le contenu de l'alignement, l'expérience de certains chercheurs du domaine des SI révèle aussi que les outils qualitatifs s'avèrent peut-être plus propices à l'étude de son processus. Plus particulièrement en ce qui concerne la compréhension et l'explication des capacités et des mécanismes qui sont concrètement à l'œuvre. Par exemple, une méthode de cas que l'on combine à des techniques de cartographie et de modélisation peut s'avérer utile, notamment afin de révéler les éléments spécifiques qui sous-tendent les décisions et les pratiques ayant cours. Dans ce sens, pour la recherche, ce type d'outils comporte un intérêt certain. D'autant plus que la modélisation constitue un outil adéquat pour rendre intelligible un phénomène complexe et favoriser la communication entre les chercheurs et les professionnels.

5 Les enjeux de l'alignement :

La notion d'alignement n'est pas un domaine spécifique aux systèmes d'information. La nécessité d'un ajustement permanent entre l'offre et la demande est un enjeu vital pour toute organisation. Pour être performantes, les entreprises doivent structurer leurs activités de façon cohérente. Les systèmes d'information, en charge de supporter l'activité des organisations, ont par conséquent une importance majeure. De leur efficacité à délivrer des services permettant aux différentes composantes de l'entreprise de s'aligner de manière homogène sur les objectifs stratégiques dépend la performance.⁵⁴

Il y a quatre enjeux majeurs de l'alignement stratégique : l'agilité, le partage, la rentabilité et la cohérence.

5.1 Agilité : en cas de changement de l'environnement de l'organisation, la stratégie

⁵⁴ Georgel, F., IT Gouvernance, Dunod, Paris, 2006, 2ème édition, p,36

doit pouvoir être revue rapidement. Elle doit notamment s'adapter à des événements tels que les évolutions du marché de même, tout doit mis en couvre pour rendre les systèmes plus flexibles et évolutifs.

5.2 Le partage : la direction générale de l'entreprise et les directions métier doivent en partager et valider les axes majeurs pour en permettre la réussite

5.3 Rentabilité : la stratégie définie a pour objectifs d'accroître la valeur du système d'information, et de garantir la pertinence et l'efficacité des dépenses informatiques .en générale, suite à la mise en place d'une démarche d'alignement stratégique du SI, des bénéfices économiques sont attendus par la direction de l'organisation.

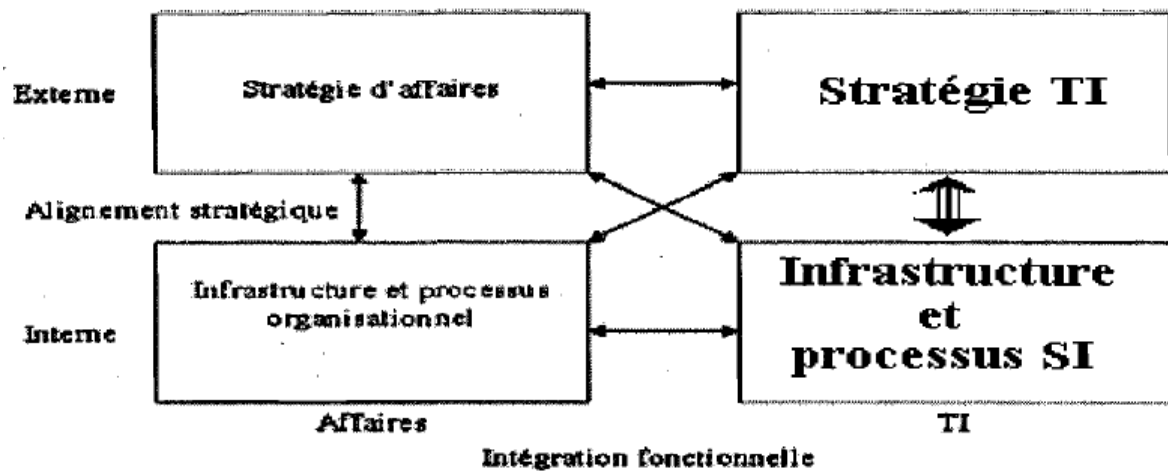
5.4 Cohérence : la définition du plan stratégique doit être réalisée en tenant compte des contraintes du système d'information et des ressources disponibles.

Section 02 : Les phases et les fondements des processus de l'alignement stratégique des TIC et sa maturité :

Cette deuxième section de notre étude à pour vocation, la présentation des différents paramètres de l'alignement stratégique, au début on a traité les différent modèle qui représente ce dernier comme un facteur de succès des TIC. Ensuite nous discuterons sur les ressources et les compétences TIC qui sont considérées comme les fondements du processus d'alignement stratégique, à la fin, on a défini les principaux aspects des maturités d'alignement.

1. L'alignement stratégique comme facteur clé de succès des TIC :

Le concept d'alignement stratégique est le noyau dur du paradigme stratégique actuel. Selon Henderson et Venkatraman, l'alignement stratégique repose sur l'hypothèse qu'un développement dynamique et cohérent des TIC (stratégie et infrastructure TIC), de la stratégie de l'entreprise et des processus d'affaires, auraient un impact sur la performance et par conséquent sur la compétitivité de la firme.

Figure N08 : Modèle d'alignement stratégique

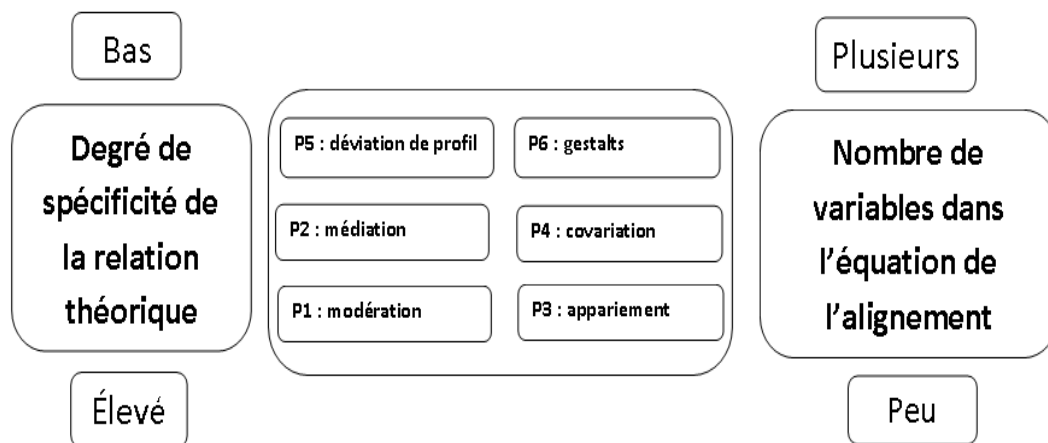
Source : Henderson,(J.C). et Venkatraman, (N)., « Strategic Alignment: A Model for Organizational Transformation Through Information Technology», in Kochan, , Oxford University Press (1992).p,31.

Le modèle de Henderson et Venkatraman présente de façon exhaustive les différentes relations possibles entre les quatre domaines ci-dessus. En revanche, il ne discute pas les détails techniques ni les procédés que l'entreprise est tenue d'appliquer pour maintenir ou améliorer les relations entre ces domaines. La présente recherche s'intéresse à l'alignement entre deux de ces domaines, soit la stratégie TIC et l'infrastructure et processus SI. Ces auteurs proposent un modèle d'alignement stratégique basé sur une approche systématique, soulignant l'importance d'ajuster les activités internes et externes de l'entreprise pour améliorer la performance organisationnelle et atteindre les objectifs stratégiques prédéterminés. La cohérence est le processus d'ajustement et d'adaptation continu et dynamiques entre les niveaux stratégiques des TIC et de l'entreprise, en particulier les niveaux stratégiques d'infrastructure mutuellement avantageuse. L'important dans le modèle d'alignement est de déterminer et d'évaluer son impact sur l'entreprise. Au lieu de chercher un catalyseur. Venkatraman a souligné l'importance du concept d'alignement dans différents environnements de recherche⁵⁵. Cependant, le principal problème est le manque de méthodes pour tester l'alignement. Les théoriciens sont généralement habitués à exprimer des relations à l'aide d'expressions telles que régulation, accidentel, totalité, etc. Ces expressions précisent les termes de traduction de ces états de langage au niveau de l'analyse qui produit ces états de

⁵⁵ Henderson,(J.C). et Venkatraman, (N)., « *Strategic Alignment: A Model for Organizational Transformation Through Information Technology*», in Kochan, T.A. et Useem, M. (Eds.), *Transforming Organizations*, Oxford, Oxford University Press (1992).p,31.

langage. Par conséquent, les chercheurs ont choisi des formes mathématiques et des tests statistiques disponibles ou appropriés sans considérer la validité de leurs choix. L'utilisation du concept d'alignement confronte les chercheurs à deux décisions principales. La première consiste à sélectionner le degré de spécificité de la relation théorique, qui indique le niveau de précision de la comparaison des formes fonctionnelles. En fait, dans certains cas, la relation entre différentes variables peut être spécifiée, mais dans d'autres cas, certaines variables sont appelées alignement commun, et aucune forme précise de cet alignement n'est fournie. Le second objectif est d'associer certaines vues d'alignement à des normes spécifiques (efficacité, efficience). Ces dimensions de spécificité/critère, meilleures pratiques en management stratégique, permettent d'identifier six différentes perspectives d'alignement, présentées dans la figure 10 :

Figure N 09 : Les six perspectives d'alignement

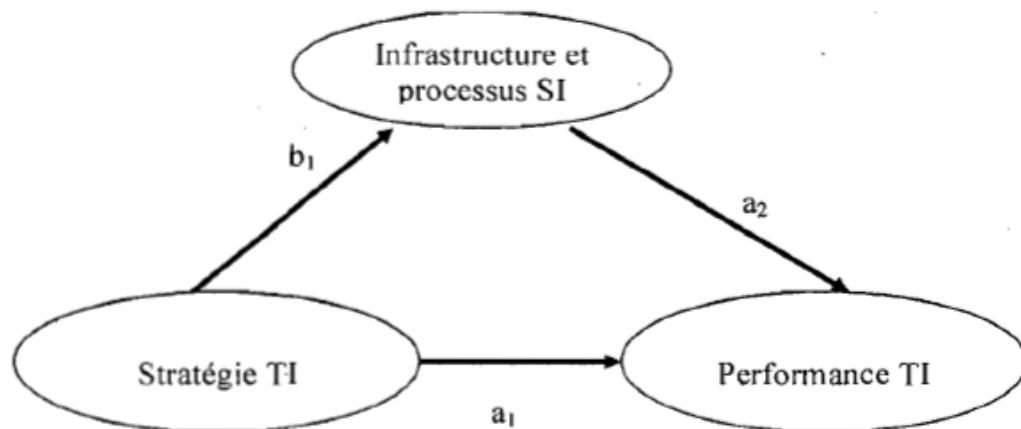


Source: Venkatraman,(N)., « The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal andStatistical Correspondence », Academy of Management Review, Vol. 14, No 3, (1989), p. 427.

1.1 Alignement de type médiation :

Teo et King (1996), utilisant l'alignement de type médiation, ont confirmé l'existence de quatre types d'intégration de la planification stratégique de l'entreprise avec la planification stratégique des TIC. Tel que présenté à la figure 11 , Retournant au modèle de figure 09 la perspective de médiation spécifie la présence d'un mécanisme d'intervention significatif, l'infrastructure et processus SI, entre une variable antécédente, la stratégie TI et une variable conséquente, la performance TIC.

Figure N 10 : Alignement de type médiation



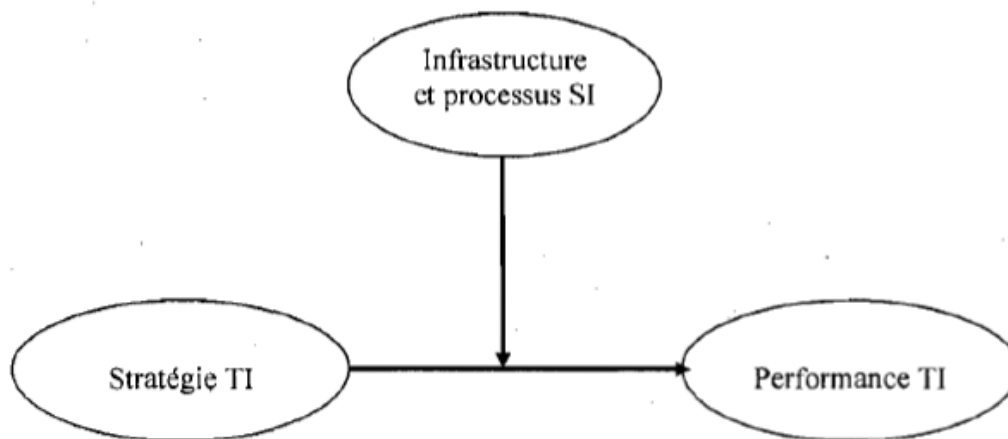
Source : Teo, (T.S.H). et King, (W.R). Assessing the Impact of Integrating Business Planning and IS Planning, Information and Management, Vol. 30, No 6, (1996), p. 314.

1.2 L 'Alignement de type modération :

Selon l'approche systémique, il n'y aurait pas de bonne formulation stratégique qui ne tienne compte du contexte environnemental et organisationnel de la firme. Les chercheurs ont prôné l'approche contingent elle qui consiste à étudier simultanément les liens existants entre plusieurs variables (ex, stratégie des TI, performance) dont la modération fait partie. La perspective de modération offrirait la meilleure explication de l'impact de l'alignement de l'orientation stratégique organisationnelle avec la gestion stratégique des TI.⁵⁶

⁵⁶ YASSIR Joti : « alignement entre le rôle stratégique des TIC et la sophistication de la gestion et de l'utilisation des TI : impact sur les performances des PME manufacturées », maîtrise en administration des affaires, université du Québec, 2008, p.19

Figure N 11: Alignement type de modération



Source : Venkatraman,(N)., « Reconfigurations d'entreprises provoquées par les technologies de l'information », in L'entreprise Compétitive au Futur, Scott Morton, M.S (Ed), Paris, Les Éditions d'Organisation. (1995),p13.

Venkatraman souligne que dans l'approche de modération, l'impact de la variable indépendante sur la variable critère dépendrait de l'ampleur d'une troisième variable dite modératrice. Dans cet ordre, la variable critère sera d'abord déterminé par l'alignement entre la variable indépendante et modératrice. On fait souvent appel à la perspective de modération lorsque l'impact de la variable de départ (stratégie TI) sur la variable critère (performance TI) varie selon les différents niveaux du modérateur (Infrastructure et processus SI).

1.3 Alignement de type gestalt :

La perspective de gestalt peut-être définie par le degré de cohérence interne d'un ensemble d'attributs théoriques. Venkatraman a privilégié la définition proposée par Miller: «Au lieu de s'intéresser à un certain nombre de variables, ou à leurs associations linéaires, on devrait plutôt se focaliser sur la quête de groupes d'attributs (gestalts) que se reproduisent plus souvent ».

L'alignement de type gestalt cherche à cadrer simultanément un grand nombre de variables cohérentes en reflétant une réalité organisationnelle similaire⁵⁷.

⁵⁷ Ibid p.21

1.4 Alignement de type déviation de profil :

Cette perspective reflète le degré d'adhérence à un profil externe spécifié. Dans notre cas, s'il existe un profil stratégique TIC idéal, adapté à une infrastructure SI spécifique. Le degré de ressemblance du profil d'une entreprise à son profil stratégique serait positivement relié à la performance. Inversement, une déviation de ce profil impliquerait une faible congruence entre la stratégie TIC et l'infrastructure SI...et de ce fait produirait un effet négatif sur la performance TIC.

1.5 Alignement de type covariation :

Selon cette perspective (figure 15), l'alignement est un modèle de covariation, ou encore une consistance interne parmi un ensemble théorique de variables liées. Dans un contexte de TI, l'alignement par covariation se traduit par, un coalignement approprié de la stratégie TI et de l'infrastructure et processus SI qui influence la performance TI dans les PME manufacturières

1.6 Perspective d'alignement choisie: la médiation :

Selon Venkatraman (1989), le choix du type d'alignement doit s'effectuer sur une base théorique plutôt que méthodologique. Or, le modèle d'Henderson et Venkatraman sur lequel nous basons notre cadre conceptuel de recherche pose l'infrastructure et le processus SI comme devant découler de la stratégie TI. C'est pour cette raison qu'une perspective de médiation de l'alignement stratégique des TI sera utilisée ici. De plus, l'utilité de la recherche sera augmentée par l'inclusion d'un critère d'alignement soit la performance TI.

2 Les fondements du processus d'alignement :

Les ressources et les compétences TIC sont considérées comme les fondements du processus d'alignement stratégique des TIC dans les entreprises.⁵⁸

2.1 Les ressources TIC :

Sur le plan organisationnel, les ressources correspondent aux actifs tangibles et intangibles, notamment liés à l'infrastructure et à l'information, qui sont détenus et contrôlés par l'organisation. Elles sont utilisées ou consommées par l'intermédiaire des différents processus et activités que l'organisation a mis en place. Outre le personnel TIC, l'infrastructure et le portefeuille d'applications TIC, qui sont plus facilement repérables, Les caractéristiques, les informations et les connaissances d'une entreprise sont également des exemples de ressources, bien qu'intangibles. Au niveau individuel, les ressources correspondent à certaines compétences, ainsi qu'à certaines connaissances propres aux salariés de l'entreprise. Sur les

⁵⁸ Claudia Pelletier , op.cit.p.109.

stratégies des réseaux, les ressources peuvent également prendre la forme de partenariats internes et externes. Dans des domaines spécifiques du SI, l'augmentation de la flexibilité de l'infrastructure permet une utilisation plus stratégique des TIC. Selon la conceptualisation utilisée pour étudier le processus d'alignement de la stratégie TIC de l'entreprise, divers aspects des ressources des TIC. Est réservé. Par conséquent, ceux-ci ont été définis à l'origine comme du matériel, des logiciels, des données ou des artefacts de réseau qui permettaient le traitement, le stockage et la diffusion d'informations

En second lieu, on y ajoute les éléments humains correspondant aux individus qui œuvrent dans l'entreprise

2.2 Les compétences TIC :

On constat deux catégories de compétences. Premièrement, les compétences internes fondamentales ou stratégiques qui supportent les activités et la production des biens ou à la prestation des services d'une entreprise Deuxièmement, les compétences associées aux "capacités" qui réfèrent principalement à la notion d'apprentissage. C'est dans la seconde catégorie que nous nous inscrivons. Le terme "compétence" est toutefois retenu, afin de ne pas entretenir la confusion avec la précédente notion de capacités dynamiques. On retient ainsi que les compétences TIC ne s'acquièrent pas, mais se construisent ce qui contribue par ailleurs à les rendre rares, difficiles à imiter et à substituer au sein d'un processus tel que celui de l'alignement stratégique des TIC.

Plus précisément, les compétences TIC, se révèlent non seulement à travers les habiletés, mais également les orientations, les attitudes, les motivations et les comportements ce type de compétences réside dans l'ensemble de l'organisation sous forme de « domaines » de compétences. Dans ce sens, les compétences TIC ne se limitent pas à une fonction de l'organisation, puisqu'elles permettent notamment de supporter la gestion des relations internes et externes, autant que le développement des marchés, des produits et des services ⁵⁹

3 La maturité de l'alignement stratégique des technologies d'information :

L'alignement de la stratégie avec les TIC est important car il est au centre des préoccupations des gestionnaires des organisations et des gestionnaires informatiques. Il existe plusieurs modèles d'évaluation d'alignement stratégique des systèmes d'information.

⁵⁹ Ibid., 111.

Ces modèles suivent davantage une logique d'alignement où la stratégie de l'organisation guide le développement de l'infrastructure de système d'information. Le modèle qu'on a choisi pour l'évaluation est celle de Luftman, ce dernier a défini un modèle permettant d'identifier le niveau d'alignement entre les stratégies d'entreprise et les stratégies des technologies de l'information. Ce cadre compte cinq niveaux, L'identification du niveau atteint par une organisation repose sur l'évaluation de six critères : la maturité de communication, la maturité de la capacité à mesurer, la maturité à des ressources humaines, la maturité du partenariat entre IT et métiers, la maturité de l'architecture et la maturité de la gouvernance.

L'évaluation de l'alignement vise à définir son niveau de maturité actuel et ce qu'elle peut faire pour passer à un niveau plus élevé.

3.1 Choix du modèle d'évaluation d'alignement stratégiques :

Il existe plusieurs modèles d'évaluation de la maturité d'alignement stratégique des systèmes d'information, dans la suite, on va montrer quelques modèles connus.

3.1.1 Modèle de Henderson et Venkatraman : Le modèle d'alignement de Henderson et Venkatraman, Également appelé modèle SAM (Stratégique Alignement Model), il décrit quatre formes d'alignement⁶⁰ : la stratégie d'affaires, la stratégie TIC, l'infrastructure et les processus organisationnels, l'infrastructure et les processus IT.

3.1.2 Modèle de Zachman : Ce modèle conçoit l'alignement des TIC comme une conséquence au problème de l'écart entre les spécifications d'un système d'information et son implémentation, entre ce dernier (SI) et sa stratégie qui est supposée de le supporter ⁶¹

3.1.3 Modèle de Ross : Le modèle de Ross est un modèle d'alignement stratégique des TIC composé de quatre grands concepts: la fondation pour l'exécution des affaires, le modèle opérationnel, l'architecture d'entreprise et le modèle d'engagement TIC⁶².

⁶⁰ Tomas (A) : *modèles d'alignement stratégique des systèmes d'information, cours métiers de l'ingénieur, école des mines*, 2013, Nancy, p.02.

⁶¹ AUGUSTIN(Bilolo), *capacité à l'alignement stratégique des TI : élaboration d'un instrument de mesure basé sur le modèle de Ross, mémoire de la maîtrise en informatique de gestion, université de Québec, Montréal*, 2010, p.02.

⁶² Ibid. p.08.

3.1.4 Modèle de Luftman : A l'instar des modèles de Henderson et Venkatraman, de Zachman et de Ross, le modèle de Luftman ajoute l'aspect alignement IT/Métiers ainsi que la réalisation et le maintien de l'alignement selon le modèle de Luftman est un problème de recherche de l'équilibre entre six domaines (critères): Architecture des TIC, communication TIC, partenariat TIC, valeur TIC, gouvernance TIC et les ressources humaines des TIC.

Le modèle de l'alignement stratégique proposé par Luftman est plus qu'une simple articulation qui lie les différents axes des six domaines. Il dérive sa valeur des différents types de relations qui existent entre ces domaines.

3.2 Les critères d'évaluation de maturité d'alignement stratégique des technologies d'information et de communication :

L'alignement stratégique des technologies d'information est relatif à l'évaluation du niveau de maturité de l'organisation selon des critères spécifiques par rapport à chacune des dimensions suivantes : la communication entre les technologies d'information et le reste de l'organisation, la valeur TIC, la gouvernance des technologies d'information, le partenariat entre la haute direction et la direction des systèmes d'information, l'architecture et les compétences des systèmes d'information.

L'évaluation de l'alignement selon Luftman consiste à évaluer la relation entre les quatre blocs présentés dans ce modèle. Il y a six facteurs dont chacun à évaluer suivant le modèle de maturité ⁶³

3.2.1 Communication des TIC:

C'est l'ensemble des processus qui visent les échanges d'idées, d'information et de connaissance entre les responsable TIC et les responsables métiers. Il s'agit d'évaluer le niveau de compréhension entre la fonction technique et technologique, et la fonction stratégique des métiers, de leur stratégie et de leurs priorités. Cela permet de mettre en place les actions nécessaires pour atteindre le niveau de maturité désiré.

⁶³ BELYAMANI,(M).,(*développement et évaluation d'un prototype d'outil d'autodiagnostic de la gestion de l'alignement stratégique de technologies d'information*), mémoire de la maîtrise en administration des affaires, université de Québec, Montréal, 2008 , P.52

3.2.2 Mesure de valeur des TIC :

Il s'agit de la gestion de la mesure de l'alignement stratégique des TIC. C'est l'ensemble des processus qui visent à développer et à utiliser des mesures pour démontrer clairement la contribution des TIC dans les métiers. Il s'agit d'évaluer le niveau de maturité de ces mesures et jusqu'à quel point elles permettent aux métiers de mieux comprendre le rôle des TIC dans la réalisation des objectifs tactiques et stratégiques de l'organisation.

3.2.3 Partenariat des TIC:

On définit le partenariat comme étant l'ensemble des processus de coordination qui visent à s'assurer d'une relation entre responsables métiers et les responsables des TIC. On inclut dans l'évaluation, la contribution des responsables TIC à la définition des stratégies de métiers, le niveau de confiance entre les deux domaines et le niveau de compréhension mutuelle de la contribution de chacun à la stratégie de métiers.

3.2.4 Compétences des TIC :

C'est l'ensemble des processus qui visent à s'assurer que les ressources humaines en TIC sont compétentes, bien formées, évaluées et encouragées à innover et à relever des défis stimulants. Concernant le diagnostic de ce module, il s'agit d'évaluer le niveau des compétences du personnel de l'entreprise vis-à-vis de leur formation, leur compréhension, leur contribution et leur innovation des deux côtés et ensemble.

3.2.5 Architecture des TI :

Il s'agit d'ensembles des processus qui visent à s'assurer que les responsables TIC sont capables de fournir une infrastructure flexible, d'évaluer et de mettre en œuvre de nouvelles technologies, de supporter ou de transformer les processus d'affaires et de fournir des solutions personnalisées pour les membres de l'organisation et leurs relations avec les partenaires. Dans l'évaluation de l'architecture, il s'agit de savoir jusqu'à quel stade les TIC ne sont pas juste un support pour le modèle d'affaire. En d'autres termes, jusqu'à quel stade les TIC aident le modèle d'affaire à se développer, se rendre plus compétitif et générer plus de profit.

3.2.6 Gouvernance des TIC :

Appelé aussi gouvernance des systèmes d'information, c'est une conséquence du mécanisme gouvernance d'entreprise visant de faire correspondre la politique de gestion de système d'information avec la stratégie globale de l'entreprise, dans une perspective de création de valeur et l'alignement stratégique est un composant fondamental de la gouvernance des TIC.

Il consiste à évaluer jusqu'à quel point l'entreprise met en concordance sa stratégie et ses priorités avec sa planification technique et son budget TIC.

Chacune des disciplines listées précédemment est constituée des attributs à évaluer individuellement. L'expérience montre, selon Luftman que la maturité d'un seul attribut est insuffisante pour juger la maturité de l'ensemble vu le nombre de variables qui interviennent. La connaissance de la maturité des choix et des pratiques en matière stratégique d'alignement permet de voir le niveau actuel de l'organisation et la façon dont elle peut s'améliorer. La méthode d'évaluation fournit à l'organisation une carte de route qui identifie des opportunités pour développer l'alignement et le rapport harmonieux du modèle d'affaires et des TIC⁶⁴.

3.3 Les niveaux de maturité d'alignement stratégique :

La maturité de l'alignement stratégique est évaluée selon 5 niveaux ⁶⁵:

- 3.3.1 initial ou ponctuel :** C'est le niveau le plus bas de l'alignement stratégique. Il est hautement improbable que ces entreprises seront en mesure de parvenir à une stratégie d'entreprise des systèmes d'information et de communication alignée, laissant leur investissement dans les TIC de manière non significative.
- 3.3.2 Répétable mais intuitif :** Ce niveau de maturité d'alignement stratégique tend à être dirigé avec des structures fonctionnelles (par exemple, marketing, finances, fabrication, ressources humaines,...) au sein de l'entreprise dans son ensemble. Toutefois, en raison de la connaissance limitée par les métiers et les métiers des TIC des différents organismes fonctionnels d'utilisation des TIC, l'alignement peut être difficile à atteindre. Tout alignement métiers/TIC pour ce niveau n'est généralement pas un effet d'influence par l'entreprise. Cependant, les possibilités commencent à être reconnues.
- 3.3.3 Processus défini :** Ce niveau d'alignement stratégique Maturité concentre la gouvernance, les processus et les communications vers des objectifs d'affaires spécifiques. Il est de plus intégré dans l'entreprise.
- 3.3.4 Géré et mesurable :** Ce niveau de maturité d'alignement stratégique démontre gouvernance et des services qui renforcent le concept de l'informatique comme un centre de profit efficace. Ce niveau donne d'importantes influences informatiques

⁶⁴ Ibid.p.54.

⁶⁵ Luftman, (J.), *Assessing Business-IT Alignment Maturity*, *Communication d'AIS*, Volume 4, Article 14, 2000,pp 37-47.

sur l'entreprise, ainsi que ce niveau considère les TIC comme un contributeur stratégique à la réussite.

3.3.5 Optimisé: Dans ce niveau, la gouvernance des TIC est très soutenue à travers l'ensemble de l'entreprise, elle intègre le processus de planification stratégique des TIC de l'entreprise. Ainsi qu'il y a une forte influence des TIC sur l'ensemble de l'entreprise.

Conclusion :

L'alignement stratégique des systèmes d'information est l'un des cinq piliers de la gouvernance du SI, et il a toujours été la question la plus préoccupante pour les décideurs. Avec le développement des technologies de l'information et de la communication, sans les mesures d'accompagnement, les compétences et ressources des TIC nécessaires, et l'adhésion de toutes les parties prenantes, les systèmes d'information deviennent compliqués et difficiles à maîtriser. L'alignement stratégique repose sur l'utilisation de systèmes d'information à réaliser dans le but de mettre en place la stratégie suivie par l'entreprise.

**Chapitre 03 : Méthodologie
de la recherche et
présentation du cas d'étude.**

Chapitre 03 : méthodologie de la recherche et présentation du cas d'étude

Introduction :

Dans ce chapitre nous allons analyser les technologies d'information et de la communication au niveau d'une entreprise de service, Cas d'ATM Mobilis où nous avons effectué notre étude de cas pratique. Nous présenterons tout d'abord l'organisme d'accueil, à savoir ATM Mobilis, puis nous analyserons en détail les technologies d'information et de la communication en son sein.

Notre analyse s'appuiera sur deux outils méthodologiques qui sont le questionnaire ; et le guide d'entretien.

Notre étude s'articule sur l'identification des ressources et compétences des TIC nécessaires pour réaliser l'alignement stratégique au sein de l'entreprise.

Enfin, nous terminerons ce chapitre par une élaboration de recommandations et suggestions, Concernant les technologies d'information et de la communication au sein de l'ATM Mobilis.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil**1. Présentation de l'Algérie Télécom Mobilis (ATM) :****1.1 Historique d'ATM Mobilis :**

ATM Mobilis est le premier opérateur de la téléphonie mobile en Algérie, avec un capital de 115.000.000.000 DA opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques. Son siège social est localisé dans le quartier d'affaires de Bab Ezzouar à Alger. Elle emploie : 7125 personnes réparties à travers l'ensemble de ces structures.

ATM Mobilis a été filialisée et créée le 03 Aout 2003 en tant que Société par Action (SPA). Filiale d'Algérie Télécom, cette dernière détient la totalité de ces actions (plus de 50% de participation de son actif).

ATM Mobilis ambitionne d'être le leader de la téléphonie mobile en Algérie, elle fixe comme objectif de contribuer au développement économique et social du pays et de favoriser le rapprochement des individus et entreprises.

Elle offre aussi, un service de téléphonie mobile de grande qualité, simple, efficace et accessible au plus grand nombre et elle se fixe des objectifs généraux à savoir, des objectifs plus spécifiques, la rentabilité financière et la satisfaction de la clientèle dont le nombre avoisinant actuellement les 21 millions d'abonnés, répartie approximativement comme suit :

- Clients 2G : 4655 350
- Clients 3G : 11 204002
- Clients 4G : 4 865 150

1.2 Situation géographique :

ATM Mobilis compte un réseau commercial dense de:

- Plus de 187 Agences et Agences de Proximité pour la vente directe.
- 04 Distributeurs pour la vente indirecte : AlgérieKa, GTS Phone et Assilou Com, et DATA news.
- Approximativement 156 Commerciaux en Vente Indirecte.
- Plus de 91926 points de vente, dont 14 720 agréés à la Vente des SIM post payées.

Aussi pour le taux de couverture réseau (territoire national) :

- 2G : 99%.

Chapitre 03 : méthodologie de la recherche et présentation du cas d'étude

- 3G : 95%.
- 4G ; 67% pour les wilayas de 1^{re}, 2^{ème} et 3^{ème} Année de lancement.
- Plus de 9000 Stations de Base Radio (BTS).

1.3 Mission et objectifs.

1.3.1 Missions :

Les missions ainsi que les valeurs que l'opérateur MOBILIS défend se présentent de la manière suivante :

- ATM Mobilis ambitionne de maintenir sa position de leader de la téléphonie mobile en Algérie.
- Elle se fixe comme objectif de contribuer au développement économique et social du pays et de favoriser le rapprochement des individus et des entreprises.
- Elle offre un service de téléphonie mobile de bonne qualité, simple, efficace et accessible au plus grand nombre.
- Elle se fixe des objectifs généraux à savoir : la satisfaction de la clientèle et la rentabilité financière.

1.3.2 Objectifs :

Son objectif principal est :

- Fournir aux clients un réseau de qualité couvrant tous les domaines
- Population à travers le pays.
- Acheminer tout le trafic dans des conditions optimales (appels, SMS, MMS, données, etc.).Quelle que soit la destination de la demande.
- Fournir des remises simples, claires et transparentes sans surprises.
- Améliorer continuellement ses produits, services et technologies.
- Fidéliser et retenir nos clients pour avoir un parc plus large et étendu, avec un taux de satisfaction clients de plus de 92%(de total des clients)en leur offrant la meilleure couverture qui doit dépasser 99% de territoire national et qualité de service et leur proposant un service client des plus performants.
- Diminuer la résiliation des clients afin d'atteindre un taux de 8% de nombre d'abonnés déjà existants.
- Améliorer constamment notre image de marque pour se positionner comme l'opérateur préféré des algériens.

Chapitre 03 : méthodologie de la recherche et présentation du cas d'étude

Pour résumer, l'objectif fondamental d'ATM Mobilis vis-à-vis de ces consommateurs est de les satisfaire, et les fidéliser, ce qui lui pousse de chercher à se positionner comme un leader sur le marché des télécoms (téléphonie Mobile).

C'est ainsi que nous tenterons de nous pencher de ce qui suit sur les valeurs d'ATM Mobilis comme un point de son identité, voire le chemin emprunté par l'opérateur afin d'atteindre ces objectifs.

1.4 Valeurs :

Les valeurs de l'entreprise sont le résultat de son histoire et fondent son identité et sa culture.

Les valeurs promues par l'entreprise peuvent cependant évoluer afin de tendre vers la vision établie. Autrement dit : Croyances et convictions... qui forgent la culture de l'entreprise

Ces derniers sont quatre qui méritent d'être notés: le dynamisme, l'innovation, la loyauté et la transparence. Pour accomplir ces tâches ATMMobilis anime une équipe de confiance et de responsabilité. Plus de détails, les principes fondamentaux d'ATM Mobilis sont décrits ci-dessous:

Dynamisme : une approche entièrement tournée vers l'avenir associée au facteur temps, la prise en compte des mutations de l'environnement de l'entreprise. Dans cette approche, les clients restent impliqués dans les conceptions de produits, ils participent avec leurs savoir-faire et leurs idées via le brainstorming à titre d'exemple. En ce sens, l'enthousiasme et l'optimisme du personnel de Mobilis sont communicatifs et transparents envers le consommateur.

Innovation : il s'agit d'une colonne vertébrale de Mobilis, cela traduit la promotion, la stimulation de management innovant, voire l'encouragement (instruments) du personnel à faire des ajustements et améliorations sur plusieurs volets techniques, et commerciales etc. Innover pour l'opérateur ATMMobilis c'est développer, partager, informer, comprendre et valoriser. Une raison pour laquelle il réalise des progrès constants en matière de la qualité de ces produits et services sur différents aspects notamment technique.

Loyauté : il s'agit de la protection, et défense d'ATM Mobilis les intérêts du consommateur algérien et travaille à créer de la richesse et générer du progrès. L'entreprise à cet effet, pratique l'éthique dans ces actions en reconnaissant le mérite, l'excellence et l'honnêteté.

Chapitre 03 : méthodologie de la recherche et présentation du cas d'étude

Transparence : il consiste dans une grande mesure une explication de choix aux clients, le partage spontanément, pratique de l'esprit d'équipe, déploiement des mêmes techniques, soient uniformes dans les différentes régions en proposant des offres simples, claires et sans surprise. Le plus important pour l'entreprise est l'écoute de ses clients en s'adaptant à ses besoins en permanence et dans les meilleurs délais.

1.5 Les activités d'ATM mobilis :

ATM Mobilis a deux activités principales, le déploiement du réseau Mobilis (2G, 3G et 4G) à travers tout le territoire national, ainsi que la commercialisation des services et produits d'ATM Mobilis.

1.6 L'utilisation des Réseaux sociaux :

ATM Mobilis est une entreprise présente sur les réseaux sociaux, (Facebook avec 2,7M d'abonnées, Twitter 502 k, Instagram 118 K, Linkdin 81375 et la chaine YouTube 102 K)

Objectifs : développer son image et ses ventes grâce à ces outils et de favoriser l'interaction et l'échange avec ses clients.

Ainsi la création et le développement de son image de marque sur les réseaux sociaux, en animant notre communauté et en apportant une notoriété supplémentaire à l'entreprise.

1.7 L'identité :

1.7.1 Le nom de la marque :

ATM Mobilis, a été choisi comme marque commerciale.

1.7.2 Logo :

Lors de son évolution ATM Mobilis a eu plusieurs logos



1.7.3 Le slogan :

En partant de slogan « Partout avec vous », on constate que Mobilis est fondée sur une promesse d'accompagnement, d'assistance et d'écoute, un signe de l'engagement social à assumer un rôle dans le développement durable grâce à une participation dans le progrès économique, le respect de la diversité culturelle et la participation à la protection (sauvegarde) de l'environnement.

1.8 La signification des couleurs :

La couleur verte pour l'entreprise signifie un environnement, développement durable. Le choix du vert n'est pas arbitraire, c'est une couleur, qui permet à Mobilis de se distinguer de la concurrence et d'affirmer son engagement pour le développement durable et le respect de l'environnement. C'est un hymne à la renaissance. C'est la joie retrouvée de mieux servir ses clients, c'est le symbole de la fertilité que porte l'esprit innovateur de Mobilis.

Enfin notre choix pour ce vert est plus qu'une couleur, c'est un état d'esprit, une couleur qui traduit un sentiment de beauté et de communication, qui rend plus grand et ouvre sur les autres, c'est une couleur accueillante et chaleureuse comme les bras ouverts de son personnage. Tandis que, le rouge signifie l'action et la révolution. Le choix des couleurs renforce l'effet de visibilité, de reconnaissance mais aussi et surtout de proximité pour l'entreprise.

1.9 La typographie :

La marque Mobilis doit exploiter la typographie d'une façon stricte et cohérente.

La famille des polices de caractères attribuée à Mobilis est finement choisie, le confort et le dynamisme des textes sur les documents.

Pour l'exploitation de la typographie arabe, les polices de caractères attribuées à la marque Mobilis sont aussi bien choisies.

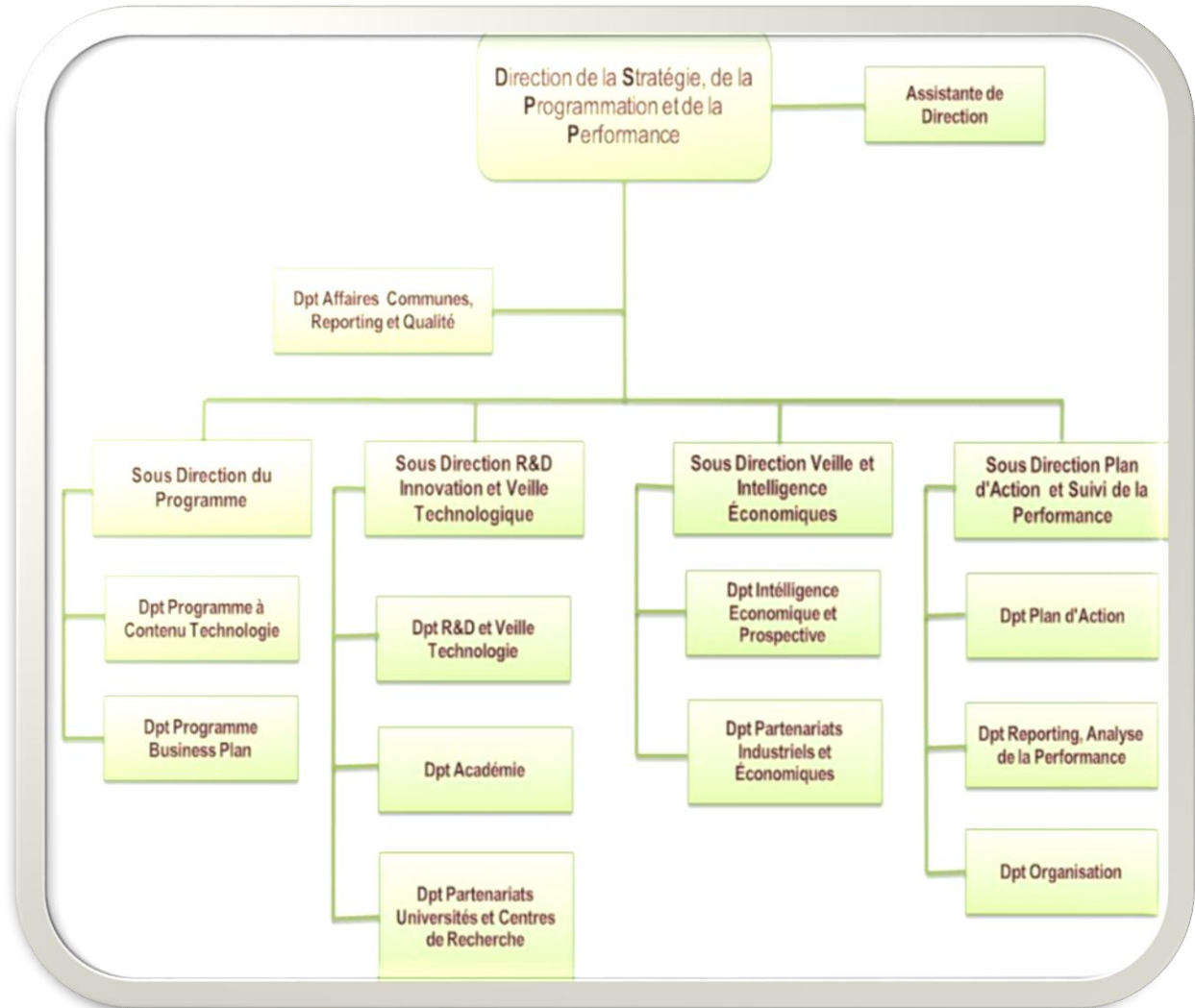
2 La technologie d'information et de la communication au sin d'ATM Cas (DSPP) la direction générale Bab Ezzouar :**2.1 La structure organisationnelle (DSPP) d'ATM mobilis :**

La DSPP a principalement comme missions la définition de la stratégie de l'entreprise ainsi que la mise en œuvre de plans d'action, et le pilotage de l'ensemble par le biais de tableau de bord et de Reporting, et cela dans une vision de court et moyen terme. Aussi elle

Chapitre 03 : méthodologie de la recherche et présentation du cas d'étude

effectue les propositions d'évolution de l'organisation en fonction des évolutions stratégiques prévues dans le programme pluriannuel. Voici l'organigramme de DSPP :

Figure N12 : Organigramme de DSPP



Source : document de l'entreprise.

2.2 Les sous-directions de la Direction de la Stratégie de la Programmation et la Performance (DSPP) :

La DSPP chapeaute quatre sous directions :

2.2.1 Sous-direction veille et intelligence économique :

Les objectifs de cette sous-direction sont de fournir à Mobilis des informations permettant de cadrer la stratégie de l'entreprise dans une vision globale. En effet, la complexité des marchés, des technologies et des approvisionnements, la nécessité d'innover à tous les niveaux, ainsi que l'évolution des attentes des salariés et des clients rendent complexe la gestion de l'entreprise.

Chapitre 03 : méthodologie de la recherche et présentation du cas d'étude

Il y a donc une réelle nécessité d'être tenu en permanence informé d'une multitude de sujets qui risquent d'impacter son activité pour pouvoir anticiper et réagir dans un laps de temps souvent très court. Faisant appel à un processus de veille stratégique qui consiste à collecter puis analyser les informations les plus à jours sur son environnement afin de prendre les meilleures décisions possibles. Et cela, par le biais des types de veille pratiqués au sein d'une organisation :

Veille technologique, veille juridique, veille concurrentielle, veille environnementale, veille sociologique, veille politique. Elle inclut également des domaines de plus en plus nombreux comme la veille image (ou veille e-réputation).

Cette sous-direction chapeaute deux départements jouant chacun des rôles très importants dans la réalisation des objectifs globaux de cette dernière, on retrouve :

2.2.1.1 Le département intelligence économique et prospective :

Ce département est chargé de collecter, analyser, et de mettre à la disposition de l'entreprise des informations politiques, économiques, démographique, sociologique, ainsi que sur les *comportements individuels et collectifs* des marchés. En prenant en considération *les aspects* développement durable, les aspects sciences humaines.

Son activité revêtant donc un caractère pluridisciplinaire, est indispensable pour la réalisation d'une étude prospective complète qui permettra l'élaboration de différents scénarios pour réduire l'incertitude et de bien réagir au bon moment (réactive) en attaquant ou en contre-attaquant pour faire face à une forte concurrence et à un environnement en perpétuel changement et évolution, afin de conserver ou d'accroître ses parts de marché.

Ce département réalise :

- un bulletin d'information mensuel pour diffuser au plus vite une information synthétique sur l'évolution du contexte général d'intervention de Mobilis
- une note de conjoncture trimestrielle.

2.2.1.2 Département partenariats industriels et économiques :

Ce département comme son nom l'indique, a pour mission d'identifier les partenaires potentiels, que ce soit sur le sol algérien ou bien étrangers, ainsi que de vérifier la faisabilité et l'intérêt que présenteraient ces sociétés partenaires. Ensuite, après la présentation et la validation au niveau de la Direction Générale du principe et des grandes lignes des accords possibles, il les met en œuvre à travers : des négociations, rédaction des clauses, transfert de responsabilité opérationnelle à la Direction désignée, et enfin le suivi régulier au travers de comités trimestriels.

2.2.2 Sous direction R&D, innovation et veille technologique :

La fonction Recherche & Développement regroupe l'ensemble des processus qui, partant de la recherche fondamentale ou d'une invention, assurent sa faisabilité industrielle. Il s'agit donc de l'ensemble des étapes permettant de passer du laboratoire de recherche à la production industrielle en usine.

Chapitre 03 : méthodologie de la recherche et présentation du cas d'étude

La fonction Recherche & Développement développe donc des innovations, qui sont les applications industrielles et commerciales d'une découverte ou d'une invention.

Cette sous-direction vise deux objectifs majeurs : ouvrir des pistes de développement futur ou approfondir des points critiques pour des projets identifiés. Étendre le champ des connaissances de l'entreprise, ce n'est pas uniquement répondre à la tendance de « l'économie de la connaissance ».

Aussi, la veille technologique est une tâche très importante qui consiste à garder les yeux grands ouverts sur ce que font les concurrents, dans le champ particulier des technologies. Il s'agit donc de trouver les sources d'informations pertinentes (revues scientifiques, universités, rapport d'activité des concurrents), puis d'analyser cette information afin de l'utiliser au mieux. Une bonne veille technologique permet à une entreprise de saisir les créneaux porteurs.

Cette Sous-direction chapeaute le département Académie et le département partenariat universités et centre de recherche et cela dans le but d'être au courant des innovations technologiques, en effet, ils représentent la « fenêtre » sur le monde de la recherche, publique et privée, nationale et internationale elle a pour mission la recherche et l'identification d'organismes présentant de l'intérêt sur les plans techniques, technologiques et méthodologiques.

Après validation par la direction, des partenariats constructifs et productifs sont mis en place avec les organismes retenus. Il veille à en assurer la connaissance dans l'entreprise et à la diffusion de l'information acquise aux opérationnels concernés des autres directions ainsi qu'à l'intérieur de sa direction.

Et enfin le *département* R&D et veille technologique qui est en relation au niveau mondial avec les constructeurs, intégrateurs, opérateurs de téléphonie et tous les fournisseurs en relation avec ces métiers. Et au niveau interne, il est en relation avec toutes les directions et divisions, d'où il collecte différentes informations notamment la sous-direction de la veille et de l'intelligence économique pour anticiper les évolutions technologiques sur les métiers de la téléphonie et sur les technologies connexes.

Il contribue aussi à l'amélioration de l'organisation de sa sous-direction, de la Direction et de l'entreprise en fonction des scénarios d'évolution qu'il propose et qui se traduisent par une création de valeur pour Mobilis.

2.2.3 Sous direction du programme (pas opérationnel) :

Cette Sous-direction chapeaute les départements Programme à contenu technologique et Programme business plan et assure leurs coordinations mutuelles, aussi elle assure l'animation des réunions inter divisions et directions préparatoires du business plan. Elle veille à assurer l'interface avec toutes les divisions et directions de Mobilis et cela par des relations régulières (points mensuels et trimestriels)

2.2.3.1 Département Programme a contenu technologique :

Ce département assure un rôle de suivi des grands programmes technologiques de Mobilis. En effet après identification d'un nouveau service, d'un nouveau produit ou d'une nouvelle technologie par le département R&D et veille technologique, ce département va en support, contribuer au chiffrage global avec notamment le calcul de rentabilité. Il assure la continuité pluriannuelle de ce programme en veillant notamment, si ce programme est retenu, à sa bonne prise en compte par le département programme business plan pour sa gestion à moyen terme et par le département plan d'action pour sa gestion à court terme.

La mission assurée par ce département est donc centrale pour assurer la vision globale des programmes et nécessite donc des interfaces très efficaces avec la DVCM, la DVRS, la DSI et les autres départements de la DSPP.

A ce titre ce département est responsable de l'organisation des revues biannuelles de programme.

2.2.3.2 Département Programme business plan :

Ce département a pour mission le pilotage du processus business plan (BP) en s'assurant de la collecte de toutes les données d'entrée sur les réalisations passées et en conserve la mémoire pour constituer une base de données de l'évolution des principaux indicateurs de Mobilis (commerciaux, techniques et financiers).

Il garantit la cohérence de toutes les données vis-à-vis de la DG en fournissant un dossier documenté qui va contribuer à la réalisation de prévisions et à donner à une vision à moyen terme de Mobilis.

2.2.4 Sous direction plan d'action et suivi de la performance :

Cette sous-direction est essentiellement en charge du court terme de l'entreprise. Elle pilote et coordonne le département Plans d'actions et le département Reporting, Analyse de la performance.

Enfin, elle pilote pour l'ensemble de l'entreprise le département organisation.

2.2.4.1 Département Plans d'action :

Ce département pilote pour toute l'entreprise le processus plan d'action(PA) qui est un document interne aux entreprises définissant une stratégie à appliquer pour réaliser les objectifs stratégiques établis au préalable, Il veille à la transformation des idées et des réflexions en éléments concrets, opérationnels.

Il s'inscrit dans un processus en trois temps comprenant une phase d'élaboration, une phase de mise en œuvre et une phase de suivi et d'évaluation. Un contrôle du plan en cours doit être réalisé par un responsable afin de corriger les détails s'éloignant des attentes, et le contrôle de fin permettra d'élaborer un bilan et de confirmer si les objectifs visés ont été atteints.

Chapitre 03 : méthodologie de la recherche et présentation du cas d'étude

On recourt à des indicateurs (CA, Parc, résiliations, nombre de ventes, ...) qui traduiront l'état d'avancement du projet et assureront le bon déroulement de ce dernier, c'est une approche purement quantitative.

C'est donc un engagement de chaque structure à réaliser un ensemble d'actions aussi appelées projets.

Et on appelle *projet* un ensemble finalisé d'activités et d'actions entreprises dans chaque direction d'une entreprise dans le but de répondre à un besoin défini dans des délais fixés et dans la limite d'une enveloppe budgétaire allouée.

Un ensemble de projets d'une même direction est appelé programme. Et donc elle consiste à garantir la mise en œuvre et le pilotage par toutes les divisions et directions des moyens permettant d'atteindre les objectifs fixés par le PDG validés par le Conseil d'Administration.

2.2.4.2 Département Reporting, Analyse de la performance :

Ce département est chargé d'assurer la production à destination de la DG des tableaux de bord qui est un outil de pilotage à leur disposition pour prendre des décisions et agir en vue de l'atteinte d'un but qui concourt à la réalisation d'objectifs stratégiques. C'est un outil d'aide au management pour piloter (orienter les évolutions et les effets du fonctionnement d'un système), animer une équipe en développant une réflexion collective, et organiser dans le but d'utiliser au mieux les ressources, ainsi c'est un outil :

- De mesure de la performance et d'aide à la décision ;
- Réducteur de l'incertitude ;
- et enfin, qui assure une évaluation précise du risque

Sa mission après avoir défini et spécifié les indicateurs utiles au pilotage de Mobilis(CA, Parc, résiliations, nombre de ventes, ...), consiste à analyser le tableau de bord et à proposer à son sous-directeur à travers une fiche de synthèse les commentaires pertinents sur la situation de l'entreprise que traduisent ces indicateurs et notamment sa performance vis-à-vis des objectifs et budgets. Aussi, ce département agit en collaboration avec le département plan d'actions dont le reporting est partie intégrante du tableau de bord DG.

2.2.4.3 Département organisation :

Ce département a pour mission d'établir et de documenter toute proposition d'évolution de l'organisation de Mobilis.

Ce département devant travailler en collaboration avec les sous-directions qui travaillent sur les prévisions et les scénarios futurs (la sous-direction du Programme et la sous-direction R&D, Innovation et veille technologique), il peut donc être amené à proposer des évolutions compte tenu de dysfonctionnements que mettraient en évidence les reporting plan d'actions et les indicateurs des tableaux de bord.

Chapitre 03 : méthodologie de la recherche et présentation du cas d'étude

Section 02 : choix méthodologie et démarche générale de la recherche.

1 Nos choix épistémologiques et méthodologiques :

1.1 Méthodologie :

La méthodologie peut se définir comme étant l'étude du bon usage des méthodes et techniques. Il ne suffit pas de les connaître, encore faut-il savoir les utiliser comme il se doit, c'est-à-dire savoir comment les adapter, le plus rigoureusement possible, d'une part à l'objet précis de la recherche ou de l'étude envisagée, et d'autre part aux objectifs poursuivis.⁶⁶

Après avoir présenté les fondements théoriques dans lesquels s'articule la présente recherche, il serait pertinent de traiter la méthodologie qui la caractérise. Dans ce sens, le propos de ce troisième chapitre est d'exposer la méthodologie retenue afin de répondre à l'objectif de recherche. Ainsi, nous allons présenter les différentes étapes de la démarche de recherche, à savoir : le choix du type d'étude.

1.2 Choix du thème :

L'alignement stratégique est un pilier fondamental parmi les cinq fondements de la gouvernance des SI, son rôle consiste à s'assurer que le SI mis en œuvre par l'entreprise est cohérent avec la stratégie et qu'il contribue à la réalisation des objectifs fixés, ce qui va permettre à l'entreprise d'être plus performante.

1.3 L'objectif d'étude :

Toute recherche doit être basée sur une problématique. De même, l'objet de recherche est soumis à la validation du questionnaire, de sa signification et de ses hypothèses.

Par définition, une problématique est « l'expression d'un problème central

Concernant la cause du problème dans le sujet ».

Les chercheurs tentent de comprendre à travers cet objet la réalité. Dans ce cas, le but de notre recherche est de résoudre la problématique suivante :

Quelles sont les ressources et les compétences TIC qui contribuent au processus d'alignement stratégique ?

Par le biais de cette recherche, nous tenterons de comprendre l'importance des ressources et compétences des TIC et ses impacts au sein de l'entreprise. Notre étude de cas qui porte sur ATM Mobilis, consiste à déterminer les ressources et compétences nécessaires pour que Mobilis puisse mettre en œuvre l'alignement stratégique au sein de l'entreprise.

En effet, un objet de recherche ne peut se fonder que sur ces hypothèses destinées à décrire les éléments de base de la problématique, et c'est le véritable objectif de l'enquête que nous avons menée à travers le questionnaire, et l'interview. Cette hypothèse sert également

⁶⁶ Omar Aktouf : Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Édition complétée le 9 juin 2006, p.27.

Chapitre 03 : méthodologie de la recherche et présentation du cas d'étude

de passerelle entre les travaux de développement théorique, où Dans une certaine mesure le point culminant, et le travail de vérification qu'il fournit direction générale.

1.4 Choix de l'entreprise :

On a choisi l'entreprise Algérie Télécom en raison de l'importance d'utilisation des TIC dans la gestion de l'entreprise aussi pour donner quelques éléments de réponse à notre problématique de recherche.

2 Le recueil des données :

2.1 La méthode de recherche :

2.1.1 La méthode de collecte des données :

La méthodologie est l'étude des méthodes utilisées par la science. La méthode dont nous parlons fait référence à une méthode ordonnée et raisonnable, qui est une technique utilisée pour atteindre des objectifs. Par conséquent, c'est une série d'étapes qui suit l'esprit pour découvrir et prouver la vérité. En d'autres termes, la méthode est un ensemble d'opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à obtenir la vérité qu'elle explore, avec démonstration et vérification.

2.1.2 Recherche documentaire :

Nous avons collecté un maximum d'informations à travers des livres, des articles et des papiers pour révéler des concepts : systèmes d'information et l'alignement stratégiques. Nous avons également consulté les documents internes de l'entreprise qui nous ont permis de décrire et de présenter l'entreprise.

2.1.3 La méthode descriptive

Comme son nom l'indique, il s'agit de calculs statistiques qui vont servir avant tout à décrire, à visualiser les caractéristiques particulières d'une collection d'objets sur laquelle on dispose de données chiffrées. Ces données (chiffrées) peuvent être soit à caractère qualitatif, soit à caractère quantitatif⁶⁷ :

-Caractère qualitatif : non mesurable mais que l'on peut ranger en catégories, alternatives... (Couleur des cheveux, sexe, groupe sanguin ...)

2.2 L'observation :

Les observations permettent d'appréhender une réalité vécue, plut que d'en obtenir un écho éventuellement déformé au travers des représentations que les gens s'en forgent. Observer est un processus incluant l'attention volontaire et l'intelligence. Orienté par un objectif terminal ou organisateur et dirigé sur un objet pour en recueillir des informations⁶⁸

⁶⁷ AKTOUF (Omar) : ibid. P30

⁶⁸ DE KETELE : Manuel d'analyse qualitative : Analyser sans compter ni classer, 2019, p. 27.

2.3 Entretiens :

Nous avons décidé de mener une étude qualitative sous forme d'entretiens, afin de collecter des informations qui nous aideront à tenter de répondre à notre problématique.

L'entretien est « Un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé. Alors, l'entretien consiste à une séance de questionnement adressé à une personne ou à plusieurs personnes choisies fortuitement dans le but de collecter les informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche⁶⁹ ».

Dans notre étude, nous avons utilisé des entretiens semi directif.

2.3.1 Entretiens semi directif :

Elle se rapproche du précédent mais le degré de liberté est plus réduit : l'interrogé aura à répondre le plus directement possible à des questions précises (mais qui restent tout de même assez larges) ; il ne doit pas dévier du cadre de chaque question ni associer librement selon son inspiration comme dans les types d'entretiens précédents.

2.3.2 La construction du guide d'entretien :

Afin d'effectuer nos entretiens, nous avons élaboré un guide d'entretien (voir annexe 02). Le guide permet aux interviewees de répondre avec flexibilité et de confirmer ou infirmer certains faits. Ainsi, le guide d'entretien est défini comme : Liste récapitulative des thèmes et des questions à aborder dans le cadre d'une enquête qualitative, qui précise le moment et la manière de les introduisent dans la conversation. Ce guide est fourni à l'enquêteur pour lui permettre de suivre la méthodologie définie, tout en observant un comportement adéquat lors de l'entretien.

La création du guide d'entretien nous permet d'avoir une vision des deux côtés (coté stratégique et TIC) et ça nous permet par la suite de détecter les failles existantes et de mieux cerner les problèmes pour en sortir avec des solutions et des recommandations significatives.

2.3.3 Les personnes interrogées :

Pour mener à bien cette étude, et afin de donner une dimension empirique à notre travail, nous avons effectué un entretien au sein d'ATM Mobilis à travers un échantillon des personnes.

La sélection des personnes interrogées est basée sur le poste qu'elles occupent au sein de l'entreprise et qui sont en relation avec notre sujet de recherche d'où leur capacité à répondre à nos questions (DSI, DSPP).

- Mr. Ch. K. « Sous-directeur planification stratégique.
- Mr. S. I. « Chef de département stratégie business et corporatif.
- Mr. H. M. « Sous-directeur système d'information.

⁶⁹Chabani (s), et Ouachrine (H) : guide de méthodologie la recherche en science sociales, 2ème édition 2013, p72.

2.3.4 Le mode de collecte des données :

Vue que les circonstances actuelles que notre pays face à cause de l'épidémie COVID19 les procédures de sécurité et hygiène de DSPP et DSI ne permet pas le déroulement des interviews avec les chefs des départements et ils nous proposent d'imprimer l'interview sur papier et les posés au niveau de leurs bureaux et qu'on attend les réponses.

2.4 Le questionnaire :

Le questionnaire est une suite de questions standardisées destinées à normaliser et à faciliter le recueil de témoignages, C'est un outil adapté pour recueillir des informations précises auprès d'un nombre important de participants, Les données recueillies sont facilement quantifiables.

Les réponses au questionnaire nous on permit de connaitre les ressources et les compétences nécessaires pour la réalisation d'alignement stratégique.

2.4.1 Choix de la méthode d'enquête :

Deux méthodes peuvent être utilisées pour les enquêtes de terrain : une méthode Déduction et induction. La première comprend généralement l'inspection Construire sur place, choisissez généralement le second pour construire le modèle Assister. Pour notre recherche, nous avons choisi la première méthode afin de pouvoir Enquêter sur l'hypothèse ci-dessus à travers un questionnaire destiné à un nombre restreint de personnes (échantillon).

2.4.2 Population ciblée :

Pour mieux mener et réduire des risques d'inexploitation des données nous avons pris pour cible les employées de la direction générale de l'opérateur de téléphone mobile ATM Mobilis, de la wilaya d'Alger et un questionnaire destiné aux employées des départements de l'entreprise : DSPP, DME, DMC....

2.4.3 La taille de l'échantillon :

Nous avons choisi la méthode d'échantillonnage aléatoire simple c'est-à-dire chaque membre d'une population a une chance égale d'être inclus à l'intérieur de l'échantillon. On a préparé une cinquantaine copies de questionnaire. Et on a reçu (31) réponses.

2.4.4 L'élaboration du questionnaire de recherche

Pour les besoins de notre enquête, nous avons élaboré un questionnaire reflétant l'objet de notre étude.

Le questionnaire comporte (20) questions simples et faciles à comprendre.

Toutes les questions sont dans l'ordre logique, le questionnaire est coupé en trois parties :

2.4.4.1 L'introduction:

Destinée à présenter le contexte de l'enquête à l'interviewé, cette phase explicative permet de préciser au client ce que nous attendons de lui et aussi de l'inciter à participer à l'enquête.

2.4.4.2 Le corps du questionnaire:

Comprend l'ensemble des questions destinées à recueillir l'information.

2.4.4.3 La prise de congés:

Afin de remercier les participants avec une formule de politesse, nous avons souhaité de l'intégrer à la fin de l'introduction et elle s'est également faite verbalement.

2.4.5 Typologie des questions utilisées :

Pour mener avec succès notre enquête, plusieurs types de questions se retrouvent au sein d'un même questionnaire. Du point de vue technique nous différencions les questions selon deux grandes catégories en occurrence :

2.4.5.1 Questions fermées :

Est dites fermées lorsque nous nous enfermons la personne interrogée dans un choix, parmi plusieurs réponses possibles, elles se prêtent le mieux au dépouillement et à l'analyse statistique, aussi maintiennent l'enquête dans les limites du sujet et évitent la transcription de réponses déformées.

2.4.5.2 Question fermées dichotomique :

Le répondant choisit une réponse parmi les deux (02) possibilités qui lui sont proposées.

2.4.5.3 Questions fermées multi dichotomique mais à réponses unifiées :

Le client interrogé a la possibilité de choisir une réponse entre plusieurs solutions proposées.

2.4.5.4 Questions fermées à choix multiples :

Le client interrogé peut choisir une ou plusieurs réponses parmi celles qui lui sont proposées.

2.4.5.5 Questions ouvertes :

On n'a donné des questions sans aucune réponse proposée, pour qu'on donne à les employées interrogées la liberté de répondre à la question comme ils le souhaitent.

2.4.6 Le mode de collecte des données :

On a obtenu les données (les réponses du questionnaire) à travers : Internet (nous avons choisi ce mode de collecte à cause de confinement et la propagation du coronavirus).

2.4.6.1 Codification

Nous avons affecté une valeur numérique à chaque modalité pour faciliter le traitement des données.

2.4.6.2 Traitement et Analyse des données

Les données de l'étude descriptive issues de l'enquête par sondage, ont été traitées et analysées grâce à logiciel d'analyses statistiques qui est : SPSS (Statistical Package of Social Sciences) for Windows version 26.0.

Nous avons choisi cet outil car il est parmi les meilleurs logiciels dans le traitement des questionnaires, il donne des résultats rapidement, et détaillés, il permet d'appliquer plusieurs tests d'analyse statistique sur les résultats.

Chapitre 03 : méthodologie de la recherche et présentation du cas d'étude

Les techniques d'analyse que nous avons utilisées sont : l'analyse uni varié.

2.4.6.3 L'analyse uni varié :

On entend par statistique uni variée l'étude d'une seule variable, que celle-ci soit quantitative ou qualitative, ans cette analyse, nous avons tout d'abord présenté les fréquences des différentes observations afin de les classifier et déterminer celles qui sont les plus significatives.

3 Préparation à l'analyse des données :

3.1 Questionnaire.

3.1.1 L'analyse des résultats de recherche :

Après avoir traité le questionnaire retourné, nous commençons à analyser les données.

L'analyse des résultats portera d'abord sur la connaissance et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication au sein d'ATM Mobilis.

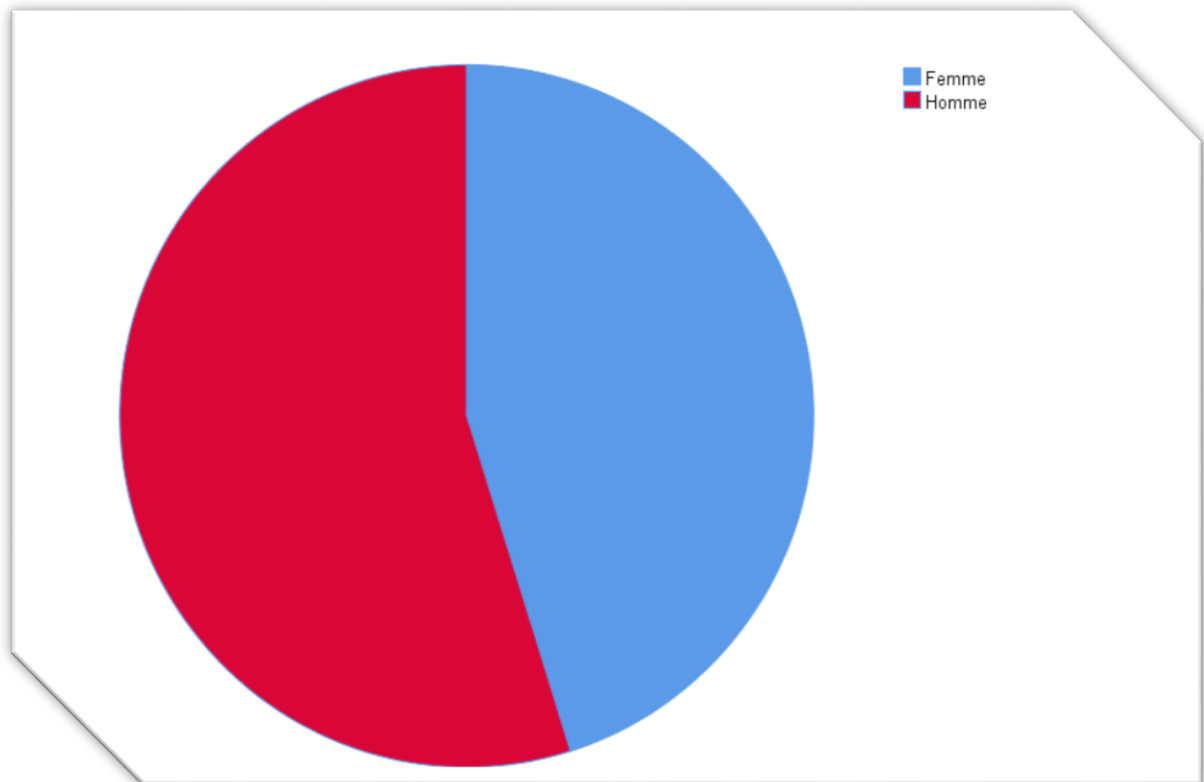
Question 01 : Êtes-vous ?

Tableau N°02 : Répartition par sexe.

	Fréquence	Pourcentage
Femme	14	45,2
Homme	17	54,8
Total	31	100,0

Source : Élaborer par nous même à partir les résultats de l'enquête.

Figure N°13: Répartition par sexe.



Source : Élaborer par nous même à partir les résultats de l'enquête.

Résultats :

On à remarquer plus que la moitié 54,8% des personnes interrogées sont des hommes et le reste femme avec 45,2%.

Question 02 : Tableau croisé Quel âge avez-vous ? * Êtes-vous ?

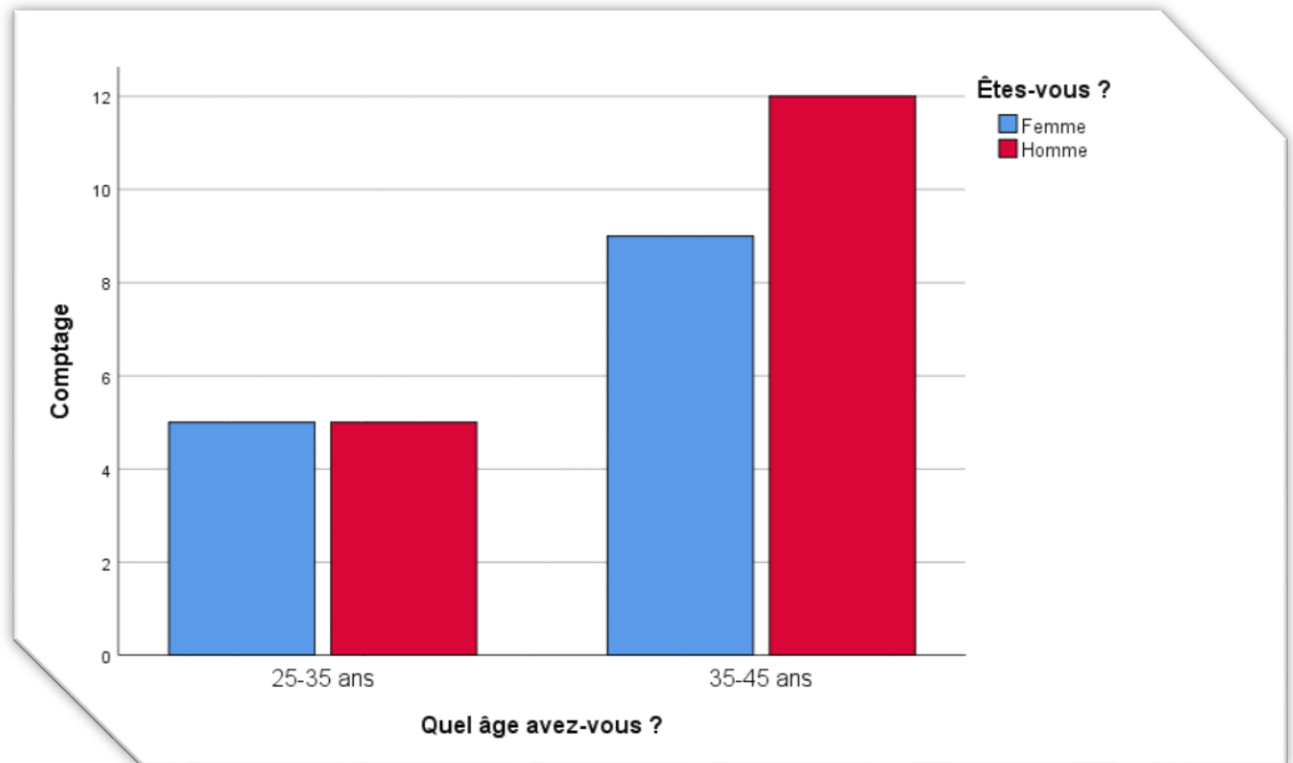
Tableau N°03: la répartition par sexe et âge.

Effectif

			Femme	Homme	Total
Quel âge avez-vous ?	25-35 ans		5	5	10
	35-45 ans		9	12	21
Total			14	17	31

Source : Élaborer par nous même à partir les résultats de l'enquête.

Figure N° 14 : la répartition par sexe et âge.



Source : Élaborer par nous même à partir les résultats de l'enquête.

Résultats :

On croise les deux variables : sexe et l'âge on a les effectifs suivants

Femme, âge entre 25-35 ans : 5 / Homme, âge entre 25-35 ans : 5

Femme, âge entre 35-45 ans : 9 / Homme, âge entre 35-45 ans : 12

Avec un total de : 31.

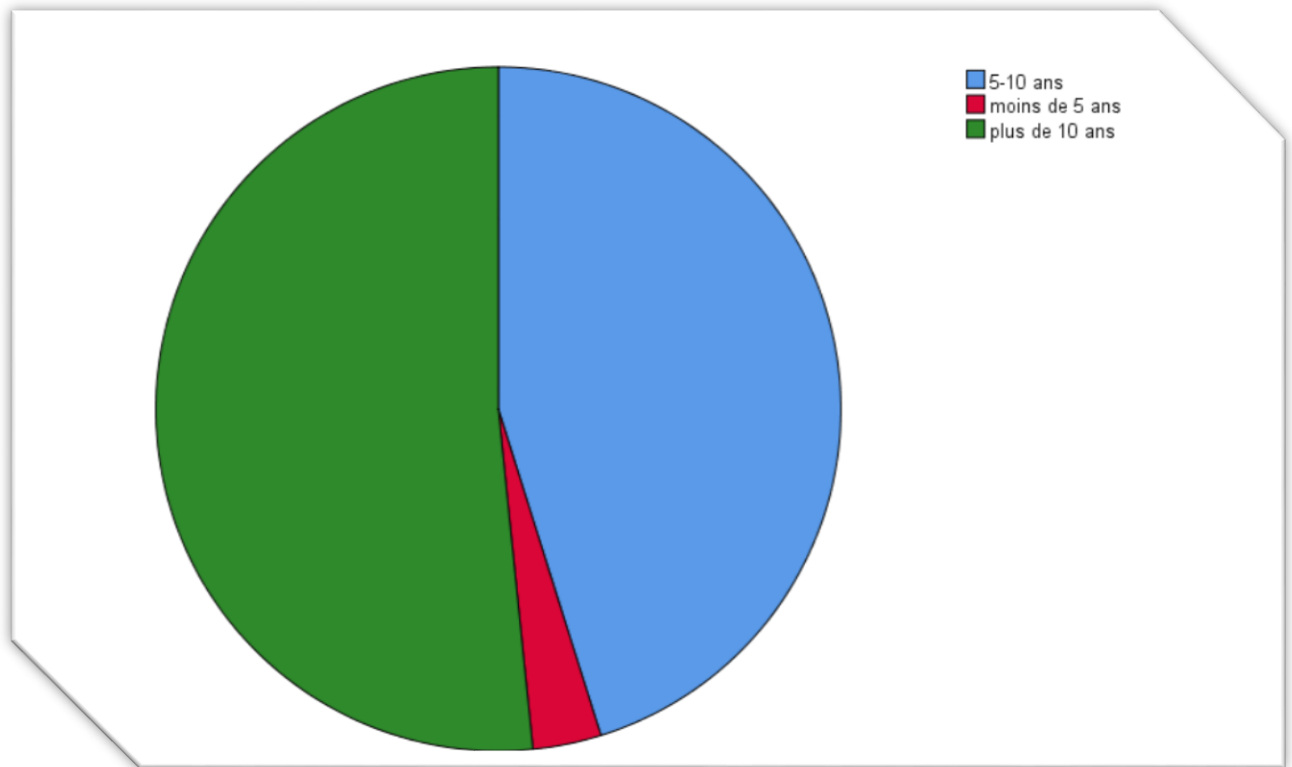
Question 03 : Quelle est votre ancienneté dans l'établissement ?

Tableau N°04:La répartition par ancienneté.

	Fréquence	Pourcentage
5-10 ans	14	45,2
moins de 5 ans	1	3,2
plus de 10 ans	16	51,6
Total	31	100,0

Source : Élaborer par nous même à partir les résultats de l'enquête.

Figure N° 15 : La répartition par ancienneté.



Source : Élaborer par nous même à partir les résultats de l'enquête.

Résultats :

On observe que la moitié des employés de l'entreprise ont une ancienneté dans l'établissement plus de 10 ans (51.6%) et en deuxième place l'ont entre 5-10 ans (45.2%) et (3.2%) des employés interrogés ont moins de 5 ans.

Question 04 : Quelle est votre poste occupé ?

Tableau N°05 : Poste de travail

Poste de travail		Fréquence
Libellé	Administrateurs support	1
	Assainissement base de données	1
	Assistant de gestion	1
	Assistante de gestion	1
	Assistante logistique	1
	Chargé assainissement BDD clients	1
	Chargé de la coordination d'équipe	1
	Chargée de la coordination Agence	1
	Chargée développement vente Marché entreprises	1
	Chef d'équipe de DME	1
	Chef d'une cellule de communication	1
	Chef de département	1
	Chef de département plan stratégique	1
	Chef de département stratégie tarifaire	1
	Chef de projet	4
	Chef de projet ingénierie RAN	1
	Commercial chargé de la fidélisation	1
	Commercial ME	1
	Commerciale de coordination base de données	1
	Commerciale recrutement DME	1
	Manager des ventes B2B	1
	Responsable d'une cellule	1
	Superviseur de DME	1
	Superviseur département achat et vente	1
	Superviseur rechargement technique	1
	Team leader	3
	Total	31

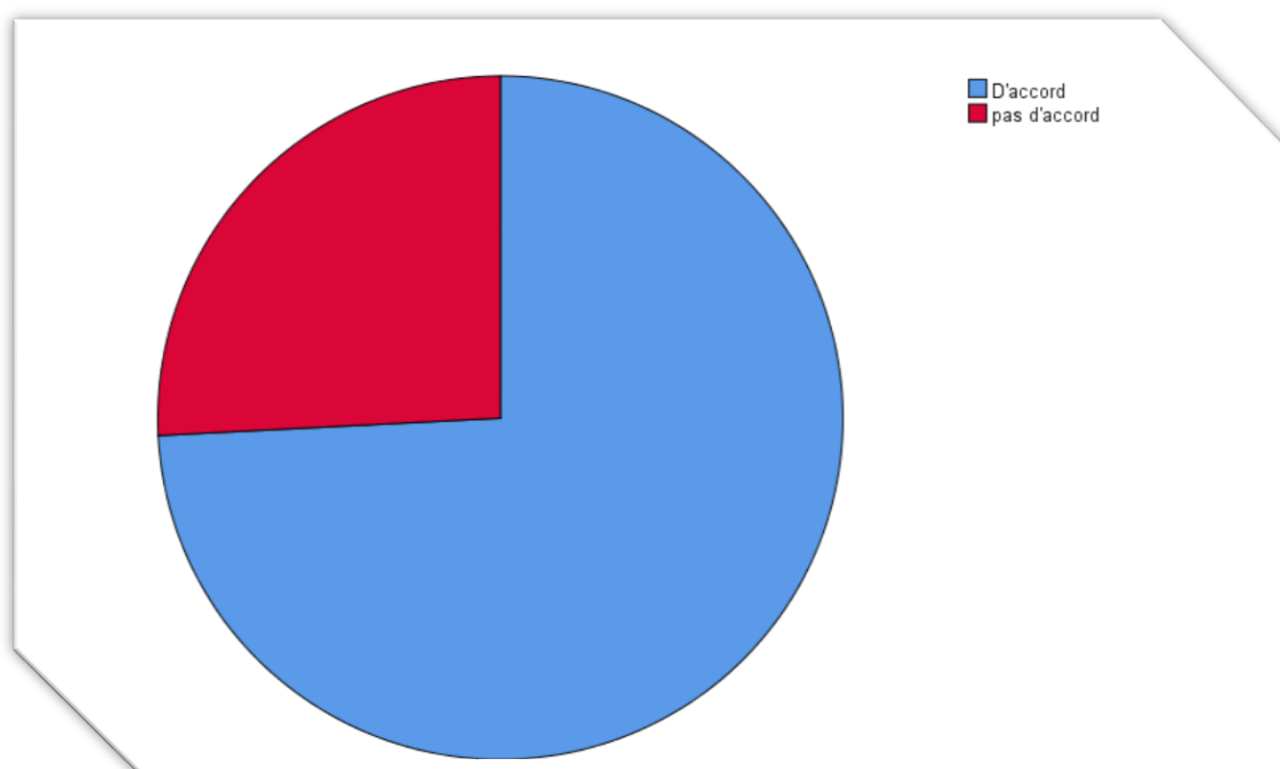
Source : Élaborer par nous même à partir les résultats de l'enquête.

Question 05 : Les ressources des TIC en matériels informatique de votre structure sont suffisantes ?

Tableau N°06 : Les ressources des TIC en matériels informatique.

	Fréquence	Pourcentage
D'accord	23	74,2
Pas d'accord	8	25,8
Total	31	100,0

Source : Élaborer par nous même à partir les résultats de l'enquête.

Figure N°16 : Les ressources des TIC en matériels informatique.

Source : Élaborer par nous même à partir les résultats de l'enquête.

Résultats :

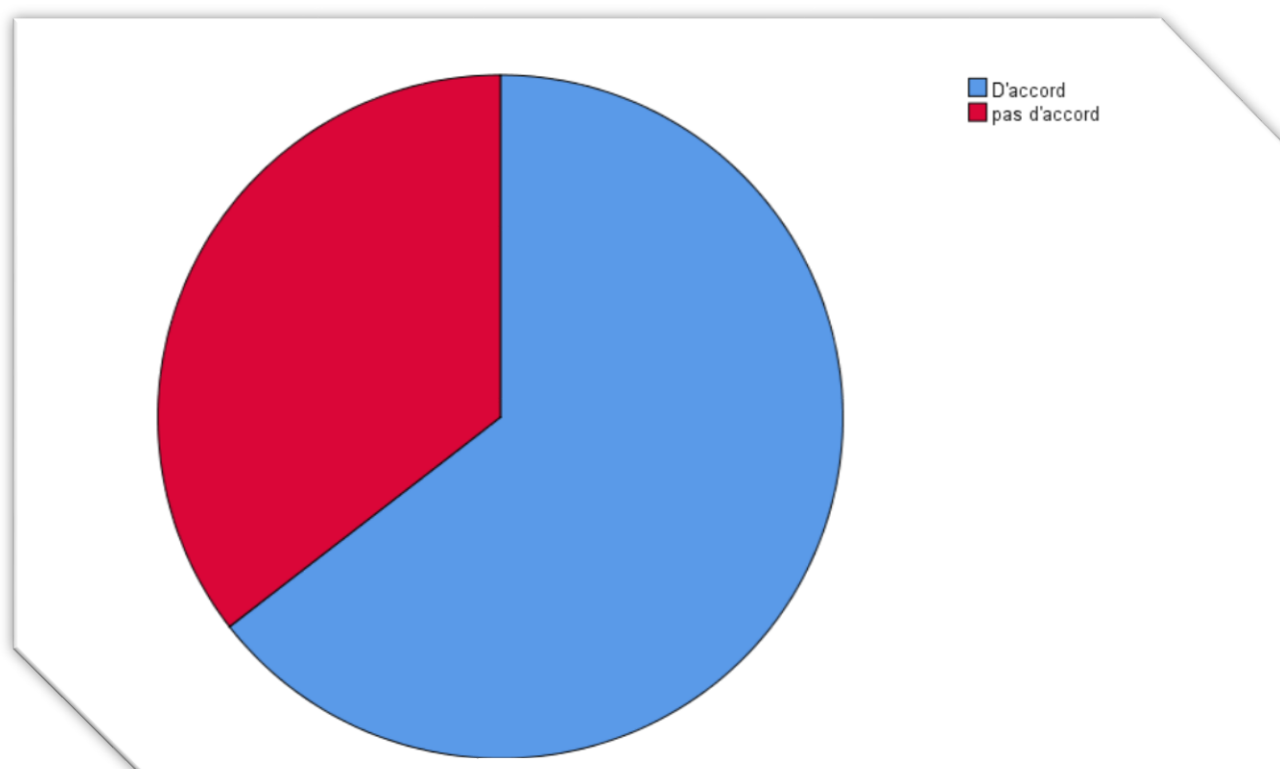
On remarque d'après les réponses que 74,2% des employés confirme que les ressources des TIC en matériels informatique de leur structure sont suffisantes, alors que 25,8% confirme le contraire, ce qui nous laisse à dire que ses derniers sont motivés et compétent en domaine des TIC.

Question 06 : Les ressources des TIC en logiciels dans votre structure sont suffisantes ?

Tableau N°07 : Les ressources des TIC en logiciels.

	Fréquence	Pourcentage
D'accord	20	64,5
Pas d'accord	11	35,5
Total	31	100,0

Source : Élaborer par nous même à partir les résultats de l'enquête.

Figure N° 17 : Les ressources des TIC en logiciels

Source : Élaborer par nous même à partir les résultats de l'enquête.

Résultats :

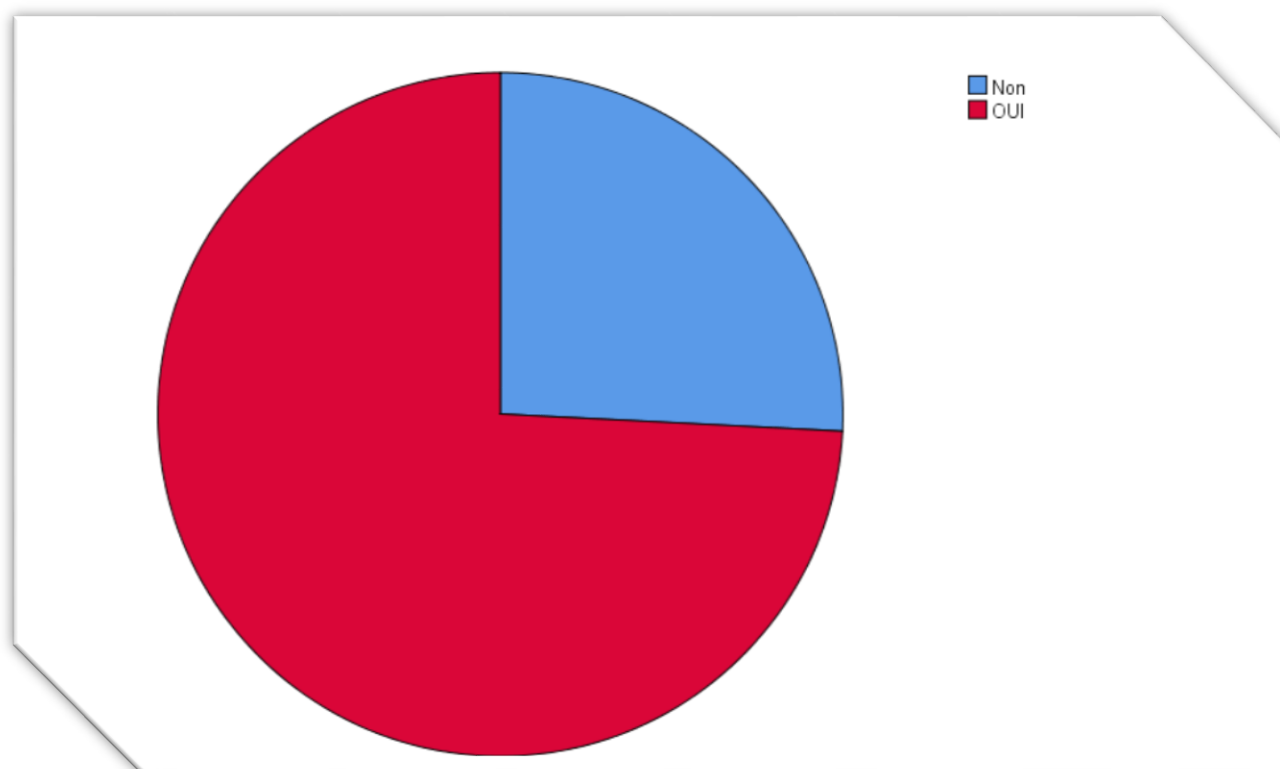
64,5% des personnes interrogées sont d'accord que l'entreprise ATM Mobilis possède des ressources en logiciel suffisantes par contre le 35,5% ne sont pas d'accord, ce qui prouve qu'un pourcentage qui varient entre 25,8% à 35,5% des employés veulent un important développement en matière des TIC.

Question 07 : L'entreprise a-t-elle développée des applications à partir des TIC ?

Tableau N° 08 : Développement des applications à partir des TIC.

	Fréquence	Pourcentage
Non	8	25,8
Oui	23	74,2
Total	31	100,0

Source : Élaborer par nous même à partir les résultats de l'enquête.

Figure N° 18 : développement des applications à partir des TIC.

Source : Élaborer par nous même à partir les résultats de l'enquête.

Résultats :

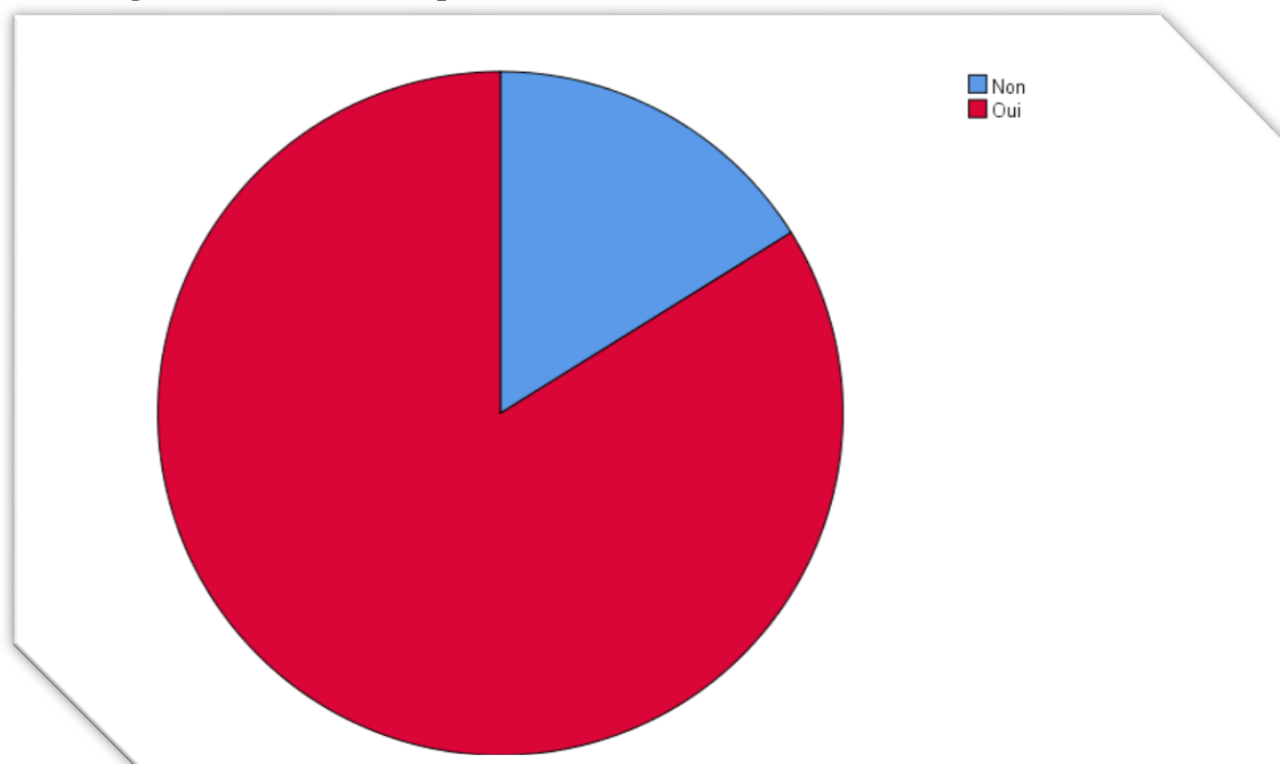
74,2% des personnes questionnées voient que l'entreprise ATM Mobilis a développée des applications à partir des technologies de l'information et de la communication, et 25,8% sont contre. Car leur essai de développement des applications à travers les TIC n'étaient pas leurs satisfactions.

Question 08 : Est-ce que l'utilisation des TIC vous permet de travailler en dehors de votre bureau ?

Tableau N° 09 : Les TIC vous permette de travailler en dehors de votre bureau

	Fréquence	Pourcentage
Non	5	16,1
Oui	26	83,9
Total	31	100,0

Source : Élaborer par nous même à partir les résultats de l'enquête.

Figure N° 19 : TIC vous permet de travailler en dehors de votre bureau

Source : Élaborer par nous même à partir les résultats de l'enquête.

Résultats :

La majorité des employés voient que les TIC permet de travailler en dehors d'établissement avec 83,9% et le reste sont contre avec 16,1% dit les TIC ne permet pas aux employées de travailler à distance, ses résultats reflète leurs jeune âge, où la nouvelle génération cherche et pratique le travail à distance.

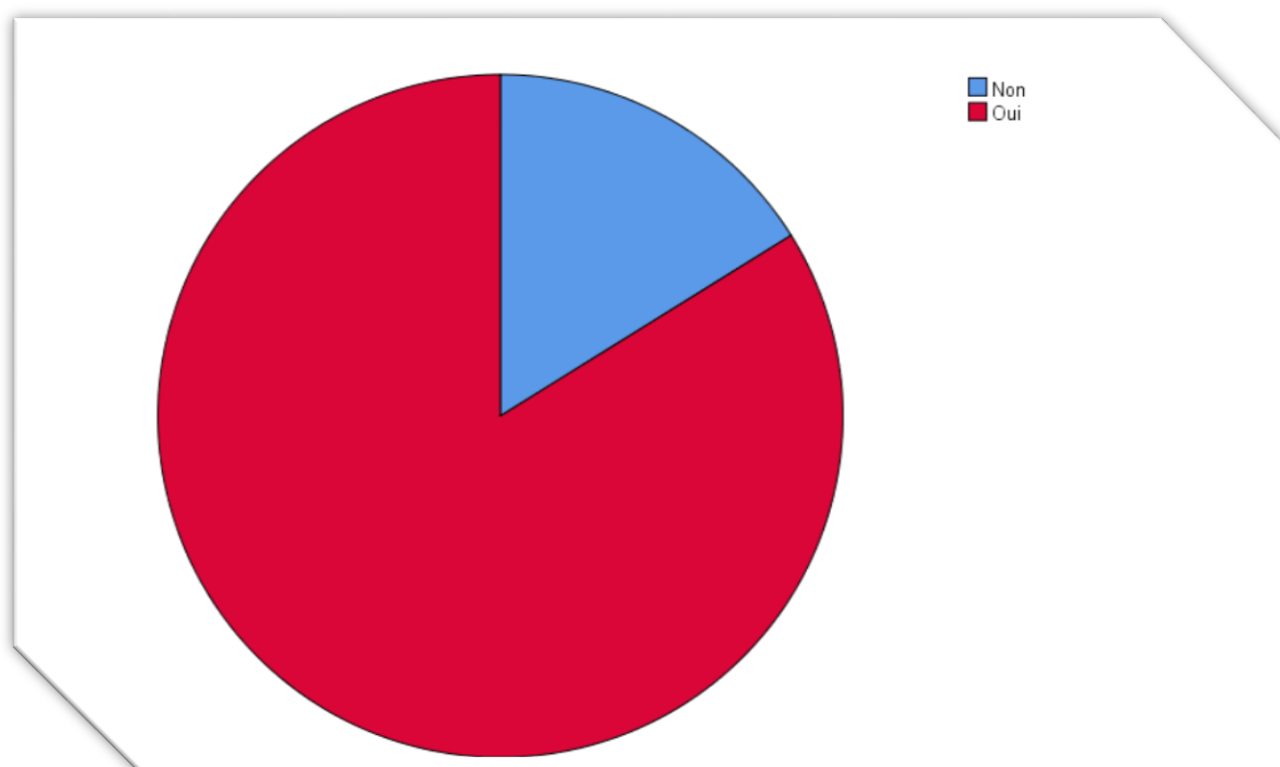
Question 09 : Est-ce que vous prenez des décisions plus rapidement grâce aux TIC ?

Tableau N°10 : La rapidité de décision.

	Fréquence	Pourcentage
Non	5	16,1
Oui	26	83,9
Total	31	100,0

Source : Élaborer par nous même à partir les résultats de l'enquête.

Figure N° 20 : La rapidité de décision.



Source : Élaborer par nous même à partir les résultats de l'enquête.

Résultats :

On remarque que la majorité disent oui avec 83,9%, et le reste sont contre avec 16,1%, pour l'impact des TIC sur la rapidité des décisions, ce qui prouve que la majorité des employés comprennent bien le système technologique au sein de l'entreprise.

Question 10 : Est-ce que les TIC influence vos méthodes de travail ?

Tableau N°11 : L'influence des TIC sur méthodes de travail.

	Fréquence	Pourcentage
Non	5	16,1
Oui	26	83,9
Total	31	100,0

Source : Élaborer par nous même à partir les résultats de l'enquête.

Résultats :

Parmi les 31 employées ATM Mobilis, 83,9% ont confirmé que les TIC influencent ces méthodes de travail, par contre 16,1% ont répondu le contraire, que les TIC n'ont aucune influence sur leurs méthodes de travail, ce qui affirme que le personnel de l'entreprise est compétent en matière des TIC.

Question 11 : À votre avis quelle sont les avantages de les TIC sur votre travail quotidien ?

Tableau N°12 : les avantages de les TIC sur votre travail quotidien.

Réponses	Fréquence
Effectif /	9
Accessibilité facile à l'information, la rapidité de réalisation des tâches	1
Aide à la diésions résultats plus fiable	1
Améliore la qualité de service dans un travail quotidien	1
Aucune	1
Automatiser les tâches, réduire le temps de traitement, partage de données facile avec l'ensemble des collecteurs	1
Cela facilite le travail d'équipe ainsi que la rapidité des exécutions des tâches	1
CRM - Applicatifs - MAICING - Logiciels - ERP	1
Facilite la communication, être informé a l'instant	1
Facilite la communication, gain de temps, être informé a l'instant	1
Facilite la communication et la mobilité	1
Facilite la réalisation des tâches, gain de temps	1
Facilite les tâches quotidiennes, la rapidité de traitement	1
Le bon déroulement d'information, la rapidité de distribution des tâches à l'employées	1
Le gain de temps, rapidité d'exécution	1
La rapidité, facilite notre travail, rendre les exercices complexes aussi simple	1
La rapidité, l'accessibilité a l'information, gain de temps	1
Mobilité, rapidité, Fiabilité des informations	1
Prise de décision, élaboration de tableau de bord, la bonne accession a l'information	1
Prise de décision, élaboration de tableau de bord remonte de l'information	1
Rapidité de traitement, communication facile	1
Rapidité et efficacité	1
Résultats plus fiables, la circulation facile et rapide d'information dans l'entreprise	1
Total	31

Source : Élaborer par nous même à partir les résultats de l'enquête.

Résultats :

Concernant cette question en observe une variété des avantages données par les interrogées la majorité parle d'accessibilité facile de l'information ainsi que les TIC qui facilite la communication et le déploiement d'information. Ainsi, que le gain de temps et la rapidité de distribution et réalisation des tâches. Ils disent que les TIC aident à la prise décision et l'élaboration de tableau de bord qui remonte l'information. Et on a bien remarqué parmi les réponses l'un il a cité le CRM - Applicatifs - MAICING - Logiciels - ERP qui est bien sur un avantage très impressionnant.

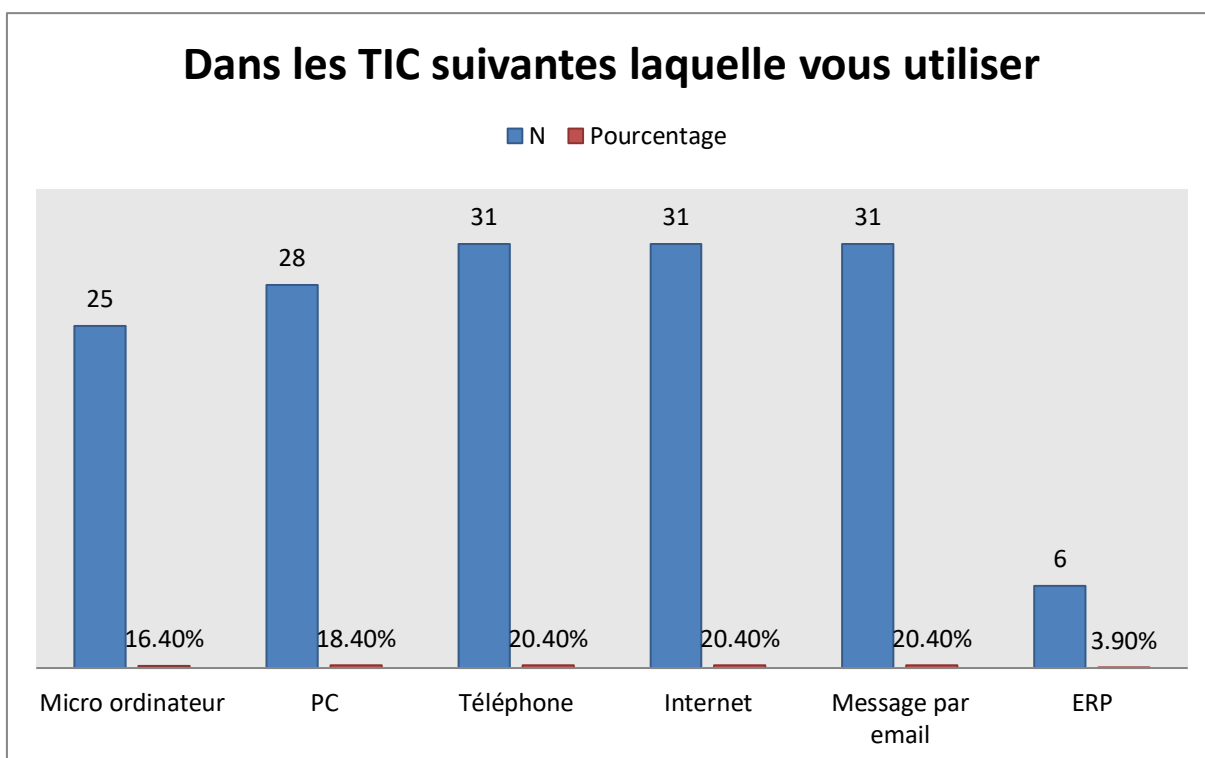
Question 12 : Dans les TIC suivantes laquelle vous utiliser ? : (Vous pouvez cocher sur plusieurs propositions)

Tableau N°13 : L'utilisation des TIC.

	N	Pourcentage
Tic Micro-ordinateur	25	16,4%
PC	28	18,4%
Téléphone	31	20,4%
Internet	31	20,4%
Message par email	31	20,4%
ERP	6	3,9%
Total	152	100,0%

Source : Élaborer par nous même à partir les résultats de l'enquête.

Figure N° 21 :L'utilisation des TIC.



Source : Élaborer par nous même à partir les résultats de l'enquête.

Résultats :

On constate que toutes les employées interrogées utilisent le téléphone (20,4), internet (20,4) et message par email (20,4%) on remarque une minorité utilise l'ERP (3,9%), et 16,4% utilisent Micro-ordinateur et 18,4% PC. Ses résultats nous prouvent que la majorité des employés pratique les outils de communication à distance, mais trouvent des difficultés pour les pratiques des logiciels.

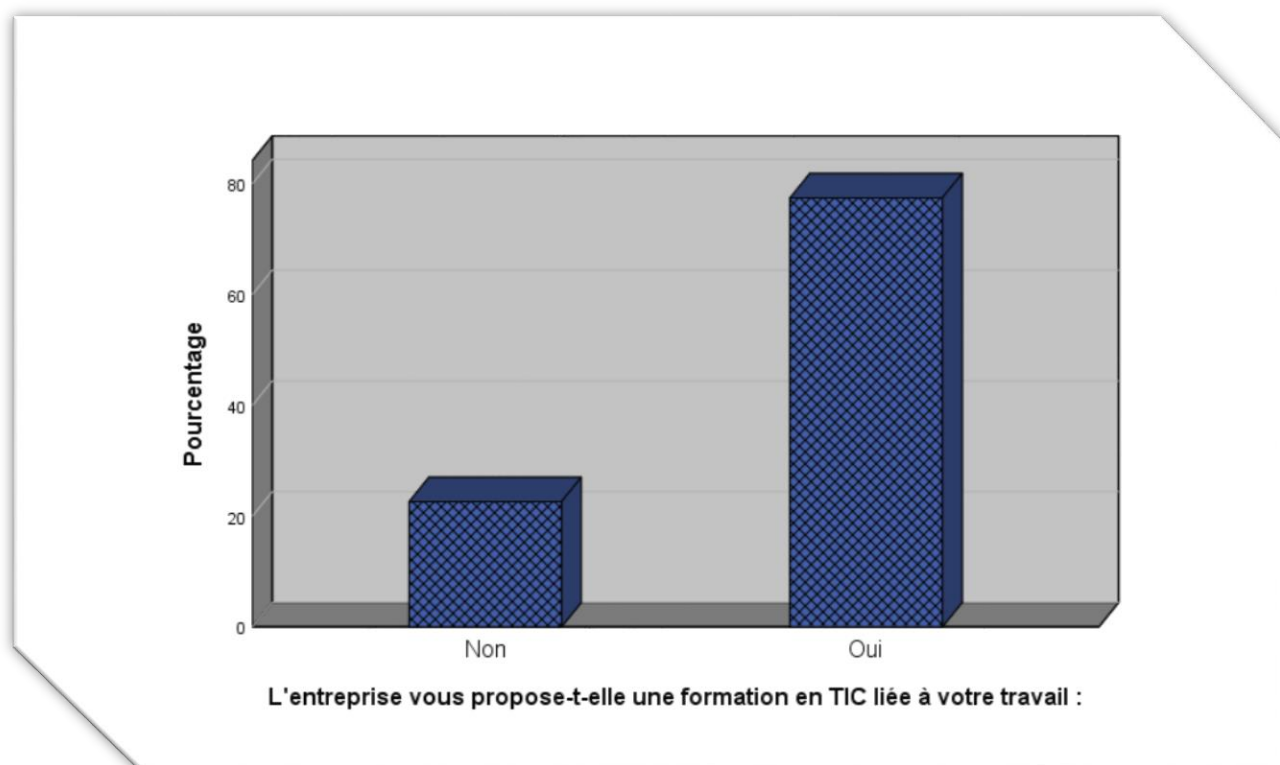
Question 13 :L'entreprise vous propose-t-elle une formation en TIC liée à votre travail ?

Tableau N°14 : La formation en TIC liée à votre travail.

	Fréquence	Pourcentage
Non	7	22,6
Oui	24	77,4
Total	31	100,0

Source : Élaborer par nous même à partir les résultats de l'enquête.

Figure N° 22 : La formation en TIC liée à votre travail.



Source : Élaborer nous même à partir les résultats de l'enquête.

Résultats :

Un pourcentage important de 77,4% confirme que l'entreprise propose à eux une formation en TIC liée à leur travail, 22,6% des interrogées nient l'existence de formation en TIC.

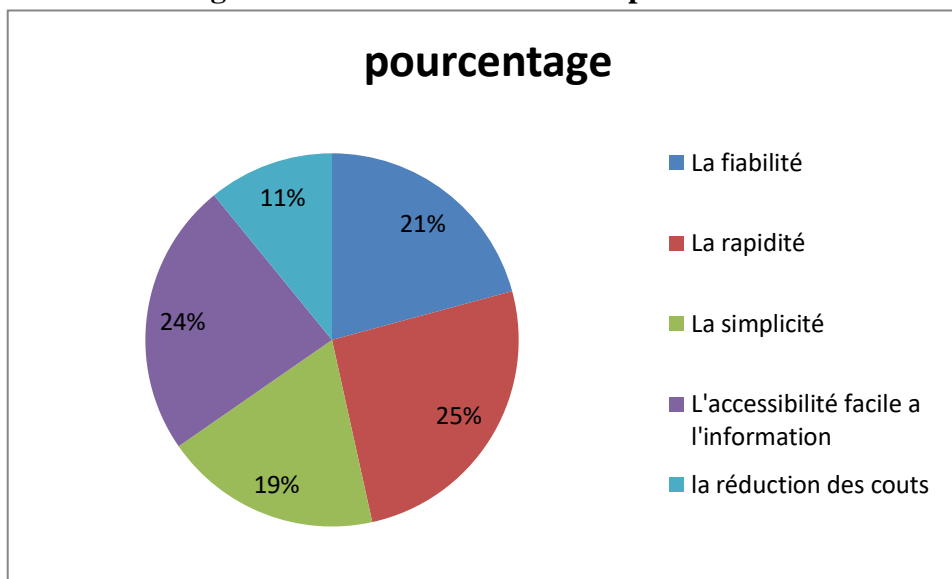
Question 14 : A votre avis, les technologies de communication et d'information vous assure-t-il ?

Tableau N°15 : Les effets assurés par les TIC.

/	N	pourcentage
La fiabilité	24	0,21
La rapidité	30	0,25
La simplicité	22	0,19
L'accessibilité facile a l'information	28	0,24
la réduction des couts	13	0,11

Source : Élaborer par nous même à partir les résultats de l'enquête.

Figure N° 23 : Les effets assurés par les TIC.



Source : Élaborer par nous même à partir les résultats de l'enquête.

Résultats :

Dans cette figure, on trouve les effets assurés par les TIC divisé en parties, on note que le pourcentage obtenu par la fiabilité est de 21%, quand à la rapidité on trouve 25%, ainsi la simplicité avec 19%, l'accessibilité facile à l'information avec 24% en dernier la réduction des coûts avec 11%, et celas confirme les effets indispensables des TIC.

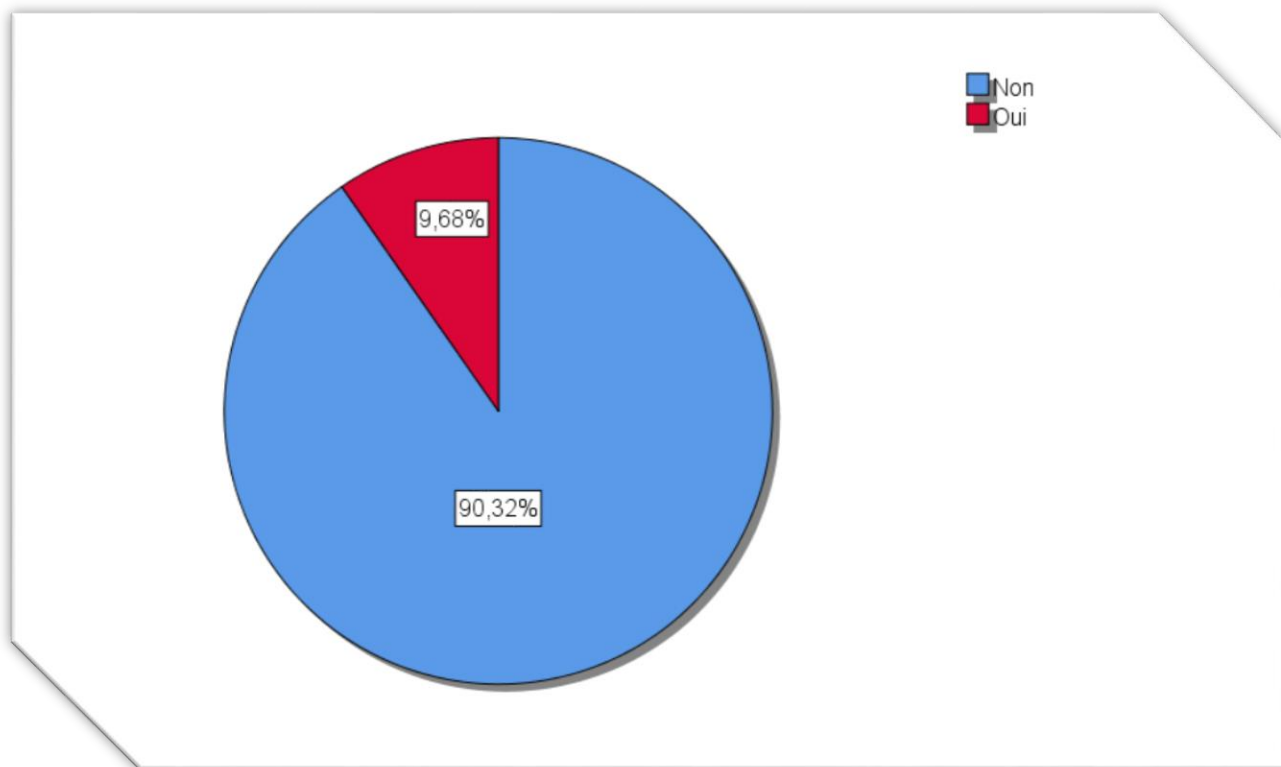
Question 15 : Est-ce qu'il existe une évaluation de performance des TIC dans l'entreprise ?

Tableau N°16 :L'évaluation des performances des TIC.

	Fréquence	Pourcentage
Non	28	90,3
Oui	3	9,7
Total	31	100,0

Source : Élaborer par nous même à partir les résultats de l'enquête.

Figure N° 24 :L'évaluation des performances des TIC.



Source : Élaborer par nous même à partir les résultats de l'enquête.

Résultats :

90,3% des employées nient qu'il existe une évaluation de performance des TIC dans l'entreprise et alors que 9,7% confirme le contraire une minorité confirme le manque d'évaluation de performance au sein de l'entreprise. Ses résultats confirment que l'entreprise n'applique pas des procédures d'évaluation de performance des TIC.

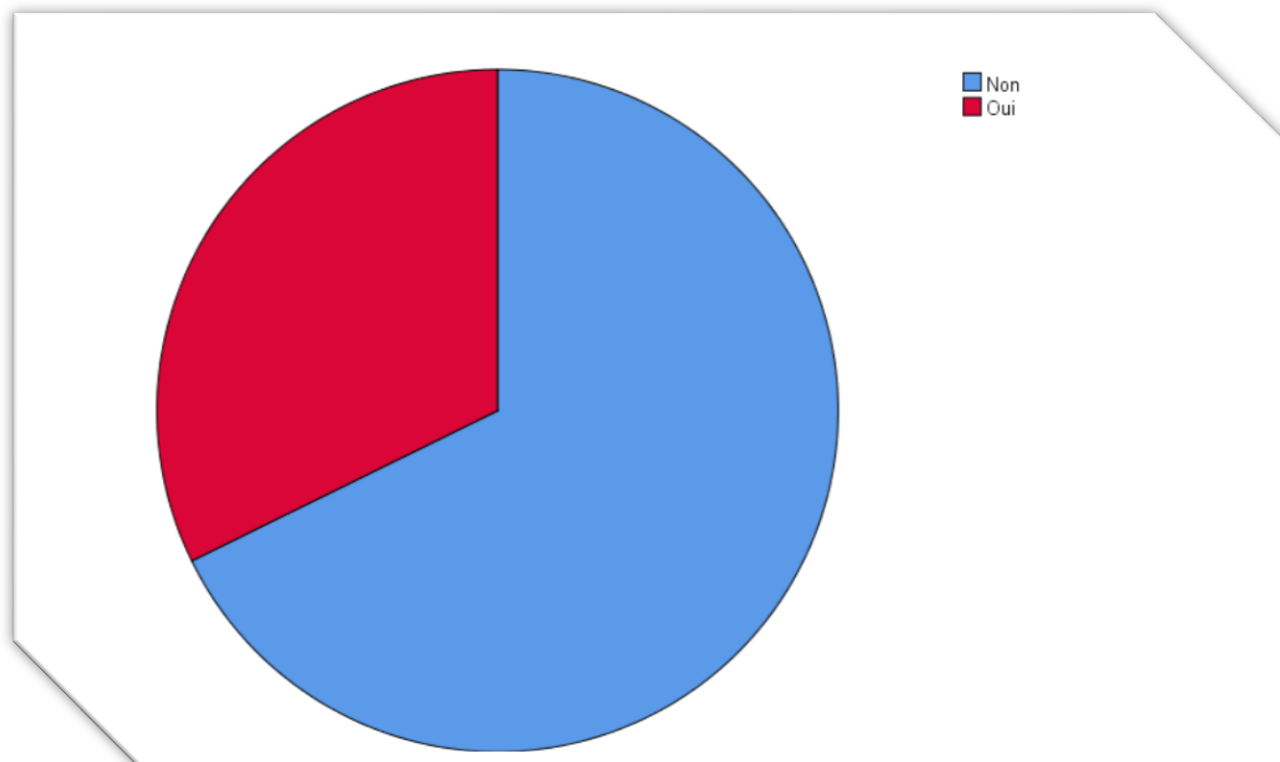
Question 16 : Y a-t-il des nouvelles activités liées aux TIC ?

Tableau N°17: Les nouvelles activités liées aux TIC.

	Fréquence	Pourcentage
Non	21	67,7
Oui	10	32,3
Total	31	100,0

Source : Élaborer par nous même à partir les résultats de l'enquête.

Figure N° 25 : Les nouvelles activités liées aux TIC.



Source : Élaborer par nous même à partir les résultats de l'enquête.

Résultats :

67,7% nient qu'il y a des nouvelles activités liées aux TIC alors que 32,3% confirme sons existences, ce qui explique qu'il y a une possibilité que l'entreprise va adopter des nouvelles activités liées aux TIC.

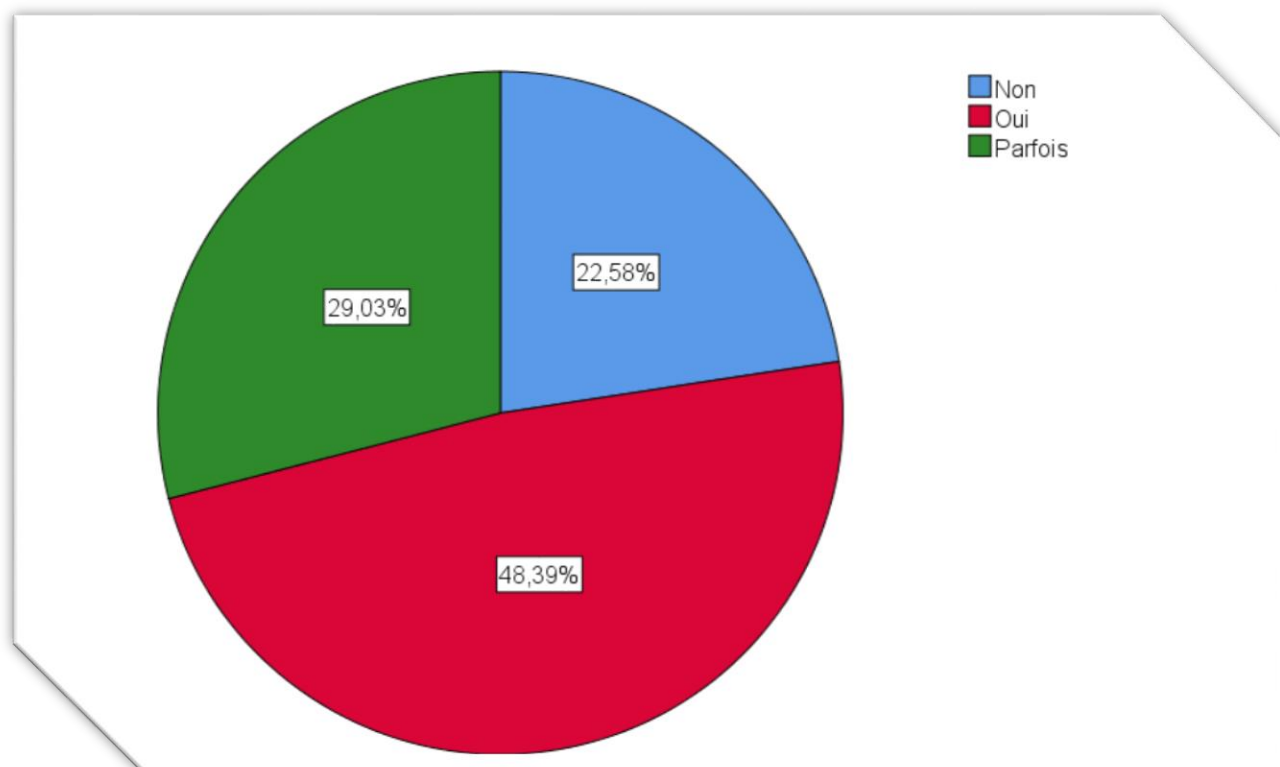
Question 17 : Au niveau RH, avez-vous pris en considération la maitrise des TIC dans le recrutement :

Tableau N°18 : Le recrutement.

	Fréquence	Pourcentage
Non	7	22,6
Oui	15	48,4
Parfois	9	29,0
Total	31	100,0

Source : Élaborer par nous même à partir les résultats de l'enquête.

Figure N° 26 : Le recrutement.



Source : Élaborer par nous même à partir les résultats de l'enquête.

Résultats :

Presque la moitié d'échantillonnage disent oui, qu'il y a une considération de maîtrise des TIC au niveau de recrutement (RH) 48,4%, alors que 29% disent parfois, et le reste nie ça du tout 22,6%, il n'y a aucune considération de maîtrise des TIC dans le recrutement.

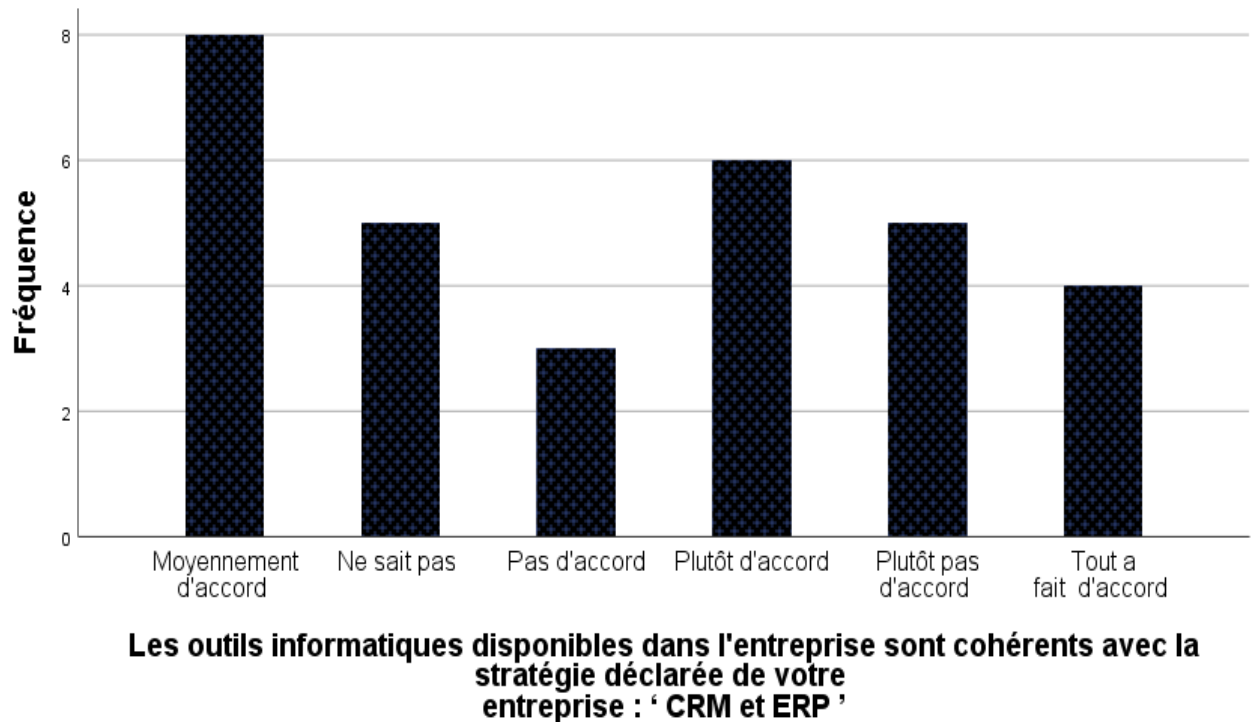
Question 18 : Les outils informatiques disponibles dans l'entreprise sont cohérents avec la stratégie déclarée de votre entreprise ' CRM et ERP ' :

Tableau N°19 : La cohérence entre outils utilisées et stratégie.

	Fréquence	Pourcentage
Moyennement d'accord	8	25,8
Ne sait pas	5	16,1
Pas d'accord	3	9,7
Plutôt d'accord	6	19,4
Plutôt pas d'accord	5	16,1
Tout a fait d'accord	4	12,9
Total	31	100,0

Source : Élaborer par nous même à partir les résultats de l'enquête.

Figure N° 27 : La cohérence entre outils utilisés et stratégie.



Source : Élaborer par nous même à partir les résultats de l'enquête.

Résultats :

On voit de façon assez précise que 25.8% des interrogées sont moyennement d'accord et il serait surtout nécessaire d'aller consulter les autres avis qui ont un pourcentage varier : on remarque 9,7% pas d'accord et 16,1%. Ne sait pas et 19,4% plutôt d'accord et 16,1% tout à fait d'accord et 12,9% tout à fait d'accord.

Le manque de la connaissance et compétence nécessaire des employées pour la maitrise des outils informatique CRM et ERP, rapporte tous ces variations au niveau de satisfaction.

Question 19 : Quelles sont les nouvelles compétences requises pour réaliser efficacement les activités dans le contexte des TIC ?

Tableau N°20 : Les compétences requises.

Réponses	Individu
/	13
Compétences informatiques et développement des applications d'ingénierie	1
Des compétences formé les nouvelles technologies de développement du tic, la formation continue pour reste avec l'actualité	1
Des connaissances de la stratégie de l'entreprise permettant le développement d'application et solutions TIC performance	1
Développement et engineering	1
Informatique (programmation)	1
La bonne maitrise des TIC et la rapidité de réalisation des taches ainsi que la bonne communication	1
La fiabilité, la rapidité, la maitrise des taches pour les employées	1
La maitrise de la technologie spécialement réseaux de télécom tel que 4G/5G aussi la tendance mobile comme BIG DATA/Cloud/IOT	1
Les activités le mot est vague Il s'agit de plusieurs domaines à savoir, commercial technique, finances comptabilité. Donc chaque activité a ses propres nouvelles compétences	1
Maitrise de réseaux sociaux, les accès aux informations	1
Maitrise de la nouvelle technologie, l'analyse rapide	1
Plus de formations et séminaires	2
Sens d'adaptation aux nouvelles technologies. Connaissance des TIC	1
Technico-commercial	1
Technique commercial	1
Une meilleure connexion, et beaucoup des conditions, personnes compétentes	1
Une meilleure connexion et la bonne communication entre superviseur et l'employé	1
Total	31

Source : Élaborer par nous même à partir les résultats de l'enquête.

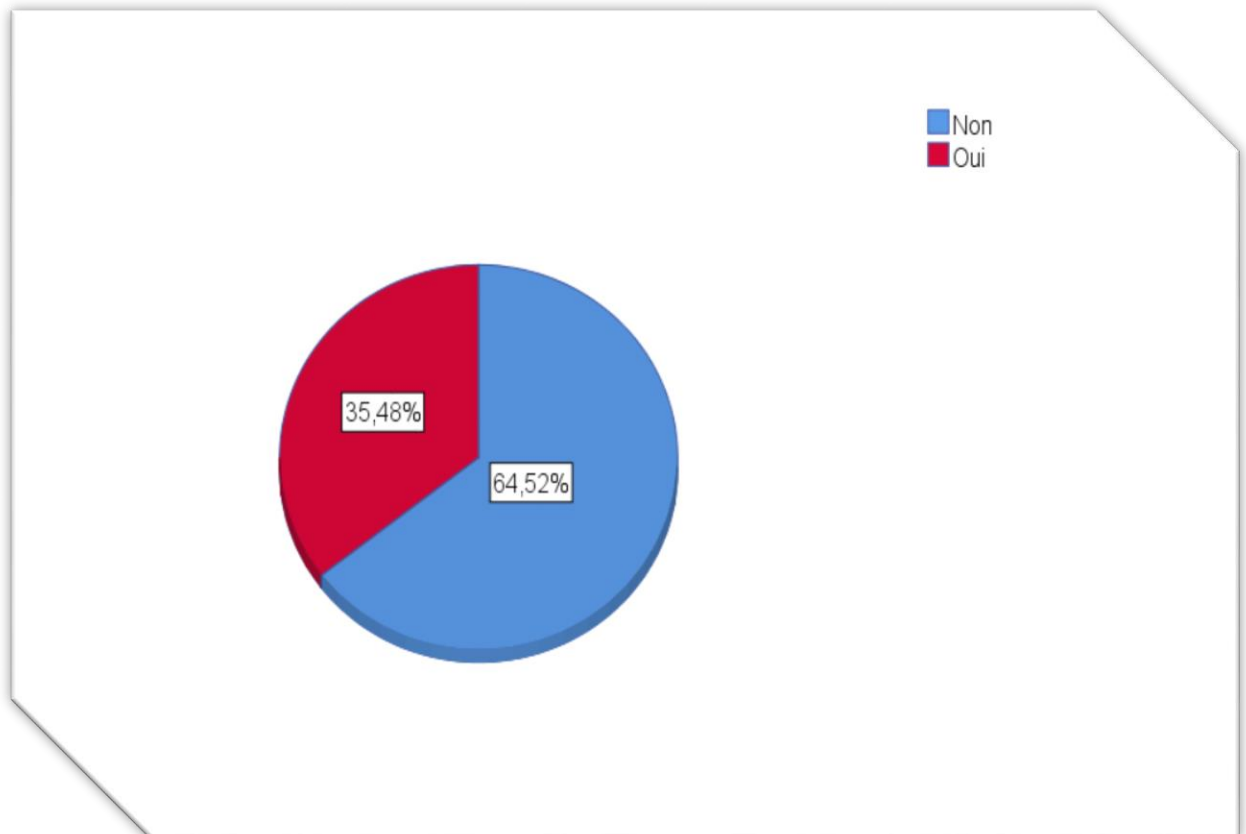
Question 20 : La compétence est sous-jacente à l'activité et à la performance, L'entreprise fournit-elle de motivation nécessaire et d'un environnement de travail adapté ?

Tableau N°21 : La motivation nécessaire et l'environnement de travail fournit.

	Fréquence	Pourcentage
Non	20	64,5
Oui	11	35,5
Total	31	100,0

Source : Élaborer par nous même à partir les résultats de l'enquête.

Figure N° 28 : La motivation nécessaire et l'environnement de travail Fournit.



Source : Élaborer par nous même à partir les résultats de l'enquête.

Résultats :

64,52% confirme que l'entreprise fournit la motivation nécessaire et l'environnement de travail adapté et 35,5% disent le contraire, ainsi que l'absence de motivation et l'environnement nécessaire de travail, ce qui engendre un levier de motivation qui permet à l'entreprise d'améliorer son climat de travail.

3.1.2 Synthèse de questionnaire :

Nous pensons que d'un point de vue organisationnel, économique et stratégique, les TIC ont un impact positif sur les entreprises.

Les technologies de l'information et de la communication sont un bon outil pour assurer l'unicité de l'information, assurer le traitement des données en temps réel et favoriser la traçabilité de l'information. Ils permettent également la cohérence des données et des traitements, contribuent à établir des procédures de contrôle et fiabilisent les données pour en assurer une meilleure gestion.

Cependant, la résistance innée de l'être humain au changement entraînera des difficultés dans le processus d'intégration des TIC, ce qui affectera l'avancement du projet et le temps nécessaire pour mener à bien le projet. Il suffit de sensibiliser les employés aux changements futurs et de recevoir une bonne formation concernant tous les problèmes des opérations de TIC.

3.2 L'interview :**3.2.1 Retranscription de l'interview :**

La retranscription ou la transcription est l'étape qui arrive juste après l'enregistrement de l'interview. Dans notre cas particulier à cause d'épidémie COVID 19 on a reçu les données sur papier comme on a cité précédemment. Cette étape est très importante pour la réalisation de l'interview et l'élaboration de bonne conclusion.

Dans notre cas on utilise la retranscription Ubiquis IO qui consiste de supprimer les répétitions et les remarques annexes.

Nous allons découper l'interview sur quatre axes pour faciliter la retranscription en tableau.

Tableau N22 : Axe N01 : Management stratégique des TIC et alignement stratégique.

Question.	Le	Déclaration.	Résultats.
	département.		

<p>Dans quels objectifs (missions) l'organisation a décidé d'introduire des TIC ? Ces objectifs étaient-ils clairement définis ? Ou bien, quelle est la stratégie générale de l'organisation à travers l'introduction des TIC ?</p>	<p>DSPP</p>	<p>L'introduction des TIC fait partie des orientations stratégiques de Mobilis intégrée au sein de la stratégie d'innovation (Développement) ainsi qu'au niveau de la stratégie de maîtrise des coûts.</p>	<p>La DSPP utilise les TIC dans le plan de la maîtrise des coûts ainsi dans l'innovation au niveau interne.</p>
<p>L'organisation s'assure-t-elle que ses objectifs et ses valeurs se traduisent dans ses activités courantes ?</p>	<p>DSPP</p>	<p>L'entreprise ne possède pas les outils permettant la déclinaison et suivi des objectifs.</p>	<p>Manque des outils afin d'assurer les objectifs de traduits dans les activités courantes.</p>
<p>Quelles sont actuellement vos priorités stratégiques pour l'amélioration du management stratégique des TIC ?</p>	<p>DSPP</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Réduction des coûts et des délais. -L'innovation des nouveaux produits. 	<p>Les priorités et donner pour la minimisation des coûts et la rapidité d'exécution, aussi l'entreprise cherche toujours l'innovation pour rester en continuité, et adopter une force concurrentielle.</p>
<p>Pensez-vous que la réussite du management stratégique des TIC nécessite d'accorder autant d'attention au développement des compétences ?</p>	<p>DSPP</p>	<p>Oui, il est nécessaire d'aligner les compétences à la stratégie d'entreprise.</p>	<p>Confirmation.</p>
<p>Selon votre expérience, quelles sont les principales sources de difficultés pour le management stratégique de l'usage des TIC ?</p>	<p>DSPP</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Manque de compétence. -La résistance au changement. 	<p>D'après l'interviewé, la compétence et l'adaptation au changement et la source des difficultés pour le management stratégique. Qui prouve l'importance de ces deux on terme des TIC et alignement stratégique.</p>

Tableau N23 : Axe N02 : Profil des managers.

Question.	Le département.	Déclaration.	Résultats.
<p>Selon vous, quel est le défi majeur pour un PDG en termes de management stratégique des usages des TIC ?</p>	DSPP	<ul style="list-style-type: none"> -La définition précise des rôles des TIC permettant l'atteinte de la stratégie de l'entreprise. - La traduction de l'engagement d'un PDG au sein des structures -Écarter tous les cas de résistance à travers son plan de communication efficace. 	<p>En déduit de cette déclaration, l'importance de communication entre le PDG et ses managers Et au niveau stratégique sur il faut focaliser sur l'usage des TIC pour avoir le potentiel à l'atteinte de la stratégie de l'entreprise.</p>
<p>Quelle implication attendez-vous des responsables en matière de management stratégique des usages du système ERP ?</p>	DSPP	<ul style="list-style-type: none"> -la définition du bien entre la stratégie et l'outil ERP. -L'intégration des données fiables dans l'ERP. -Le suivi rigoureux durant la mise en place de l'ERP <p>Toutes les étapes du projet doivent être définies et puis réalisées.</p>	<p>Manque de fiabilité des données mise en ERP. Le manque de suivi et d'évaluation.</p>
<p>Les managers sont-ils amenés à développer une culture basée sur les TIC ?</p>	DSPP	<p>De développement de la culture basée sur les TIC nécessite l'engagement principal du PDG, qui doit être mis-en place par les managers de l'entreprise.</p>	<p>Le développement de culture au niveau de ATM Mobilis et liée seulement à l'engagement de PDG et la mise en place est amenés aux managers.</p>
<p>De quelle manière les managers peuvent-ils résoudre eux-mêmes les problèmes rencontrés dans leur organisation ?</p>	DSPP	<ul style="list-style-type: none"> -à travers l'analyse et l'optimisation des processus. -L'analyse des tableaux de bord. -La communication lors de la résolution des problèmes. 	<p>Les manager ont plusieurs outils pour résoudre les problèmes rencontrés dans leur organisation ainsi que le tableau de bord, la communication à travers les TIC et l'analyse optimal et l'optimisation des processus.</p>

Les décisions prises par les managers sont-elles nécessairement bénéfiques ?	DSPP	Elles ne sont pas bénéfiques lorsque les managers prennent des décisions intuitives qui ne se basent pas sur des analyses, des chiffres ou rapports établis au préalable.	L'importance de prise de décision basée sur des études approfondies et suivi.
--	------	---	---

Tableau N24 : Axe N03 : Culture d'entreprise.

Question.	Le département.	Déclaration.	Résultats.
<p>*pouvez-vous nous parler de « la culture de votre entreprise », Y a-t-il une tendance à l'individualisation des pratiques ou au contraire une culture collective ?</p> <p>*Quels sont les rapports entre les employés ? Y a-t-il des procédures d'évaluation individuelle des employés ?</p>	DSPP.	<p>*Notre entreprise est une entité citoyenne, et munissant de valeur qui sont principalement la transparence et loyauté, le dynamisme et l'innovation, nous sommes un groupe qui travail dans le même sens dans le but de satisfaire et fidélisation nos clients.</p> <p>*-Nous sommes une entreprise jeune, la jeunesse forme la grande majorité des employés, nous avons de relation professionnelle basées sur la sympathie, le sérieux et la rigueur.</p> <p>-L'employé est évalué mensuellement par hiérarchie en attribuant des notes de performance.</p>	<p>D'après les données la culture que ATM Mobilis marche avec c'est la culture collective, qui favoriser le team-Works dans le but de satisfaire et fidélisation de client. La majorité de personnel et jeune qui confirme esprit d'équipe ainsi la bonne communication entre les employés et il existe un système d'évaluation mensuelle par hiérarchie.</p>
<p>Selon vous, est-ce que la culture de l'entreprise peut jouer en faveur du management stratégique des usages des TIC ? Si oui, comment ?</p>	DSPP.	<p>Oui, notre entreprise est purement algérienne, la perception de l'utilisateur algérien, son comportement son réactions et interprétation son anticipés par notre entreprise (nous connaissons nos clients et faisons de notre mieux pour le satisfaire).</p>	<p>La réponse n'a aucune relation avec la question.</p>
<p>Les employés de l'organisation bénéficient-ils d'une</p>	DSPP.	<p>Oui, chaque employés et libre et autonome dans son domaine et ses activités.</p>	<p>La confirmation de l'existence d'autonomie pour les</p>

certaine autonomie ?			employées de l'entreprise.
Quelles sont les décisions prises par l'organisation en collaboration avec le personnel ?	DSPP.	-Des décisions opérationnelles peuvent être prises par le personnel d'une certaine catégorie. -La décision stratégique sont prise par le manager.	Il y'a une certaine autorité dans les décisions opérationnelle, dans laquelle le personnel peut prendre la décision. Mais les décisions stratégiques faites par les supérieurs.

Tableau N25 : Axe N04 : Finalités stratégiques de la GRH et développement des compétences.

Question	Le département.	Déclaration.	Résultats.
Que pouvez-vous dire de recrutement de votre organisation suite à l'introduction des TIC ?	DSPP.	Le recrutement au sein de Mobilis se base essentiellement sur les voies internes, elle a mis en place des outils de lancement d'offres (appels à candidature) à travers la création d'un site web qui représente une bourse d'emploi et l'utilisation de mail pour l'envoi et la réception des postulations.	L'interrogé dit que le recrutement au niveau de l'ATM Mobilis ne suit pas l'introduction des TIC c'est-à-dire il le ne prend pas on considération.
Y a-t-il eu des changements structurels récemment ? Si oui, en quelle année ?	DSPP.	Des changements organisationnels ne s'arrêtent pas au sein de Mobilis, à cause des changements technologiques.	Il existe une continuité de changement structurel au sein de Mobilis grâce au changement technologique.
Que pouvez-vous dire de la configuration organisationnelle (structure, fonctionnement, division du travail,	DSPP.	Une organisation matricielle, dont plusieurs structures fonctionnent en mode projet. C'est une organisation centralisée avec une hiérarchisation complexe qui ne permet pas	La en note les inconvénients de la configuration organisationnelle appliqué dans ATM Mobilis qui consister de la centralisation

<p>autonomie des employés..) de votre direction ?</p>		<p>une facilité de prise de décision.</p>	<p>avec une hiérarchique complexe qui limite l'autonomie des employés et difficile la prise de décision.</p>
<p>Considérez-vous que le niveau des connaissances et compétences nécessaires pour répondre aux exigences du marché soit important ou peu important ?</p>	<p>DSPP.</p>	<p>Le niveau de connaissances et compétences est très important dans un marché en mutation sur le digital, le Cloud et les objets connectés.</p>	<p>Généralement, les connaissances et compétences ont une grande importance dans l'échèle de la mise-a-jour de l'entreprise qui vise la pérennité.</p>
<p>L'organisation s'attache-t-elle à identifier, collecter et structurer ses informations (documents, savoir-faire, compétences dans les différents métiers, les différents services).</p>	<p>DSPP.</p>	<p>À travers l'activité de veille qui est répartie dans toute l'entreprise. Elle collecte, analyse, diffuse et stocke les informations.</p>	<p>Parmi l'utilité de veille, Mobilis l'utilisé dans le but de collecter, analyser, diffuser et stocker les informations.</p>
<p>Existe-t-il des bases de données qui répertorient techniques, pratiques de travail, documentation, guides de formation, articles de recherche, etc. ?</p>	<p>DSPP.</p>	<p>Oui, il existe plusieurs bases de données permettant le partage de connaissance.</p>	<p>Confirmation.</p>
<p>Les grands principes de la gestion des connaissances reposent sur la nécessité de gérer les connaissances de chacun, de partager les fruits de l'expérience de tous, et de le transférer à l'ensemble de l'organisation. D'après cette définition, pensez-vous que l'on peut parler de gestion des</p>	<p>DSPP.</p>	<p>Le partage de connaissance existe au sein de Mobilis avec un certain degré de maturité qui diffère d'une structure à une autre.</p>	<p>Le déploiement des connaissances dans l'organisation d'ATM Mobilis varié dans chaque structure en mesure de maturité et utilité.</p>

connaissances dans votre organisation ? Pourquoi ?			
--	--	--	--

Tableau N26 : Axe N05 : L'outil technologique introduit.

Question.	La direction.	Déclaration.	Résultats.
L'introduction des TIC a-t-il fait objet d'un cahier des charges ?	DSI.	Oui, dans le cas d'acquisition d'un nouveau équipement.	Confirmation. Dans le cas mentionné.
Pourquoi avoir décidé d'investir dans cet outil de technologie?	DSI.	Ces des outils qui facilite la gestion et surtout la prise de décision.	L'entreprise que cette technologie assure la bonne et facile gestion et aide à la prise décision.
Quelles sont ses fonctionnalités?	DSI.	-Système d'information. -communication. -Relation client.	Son utilité et au niveau interne et externe de l'entreprise.
Quels changements dans le fonctionnement de votre organisation pouvez-vous citer ? Pensez-vous que ces changements sont liés à l'introduction des TIC ?	DSI.	-Gain des temps et baisse des couts. Oui, les outils TIC aident énormément.	Les TIC ont des effets positives au niveau de l'organisation de ATM Mobilis et construit une grande addition dans plusieurs facteurs.
Les employés sont-ils préparés à agir dans un nouvel environnement (qui fait suite à l'introduction d'une TIC)?	DSI.	Je pense que les employés sont intéressés à l'idée de TIC. Vu que cette technologie les aide dans son travail quotidien.	Les employées sont intéressées au TIC vu que ces avantages cités préalablement.
Comment ont réagi les employés face aux changements liés à l'introduction des TIC ?	DSI.	Le changement et bénéfique, donc accepté et adopté par la grande majorité des employées.	La réaction et positive.

3.2.2 Synthèse de l'entretien :

D'après nos recherches qualitatives, les informations recueillies nous permettent de voir que les TIC sont essentiels à la bonne gestion de l'entreprise. Elle a un impact positif sur l'optimisation de la performance de l'entreprise car elle fournit des informations pertinentes en temps réel, lui permettant de la mise en place l'alignement stratégique. Parce qu'elle affecte la prise de décision, cette influence est répartie à tous les niveaux du type de prise de décision (technique, fonctionnel, tactique et stratégique).

4 Validité et fiabilité de la recherche.

Nous avons mené notre recherche à travers une enquête exhaustive qui nous permet déduire grâce à plusieurs pratiques qui impliquent principalement la compréhension du problème, une prise de décision efficace, fiable et rapide peut être dérivée. De plus, des informations claires ont été obtenues grâce à quelques éléments. L'esprit d'échange d'informations et de communication permet d'obtenir des informations rapidement, afin que nous puissions prendre la bonne décision. On était témoins dans la période passé au sein de l'entreprise de l'utilisation de TIC réel, nous avons eu plusieurs obstacles et difficultés pour réaliser notre plan de travail sur le terrain, à cause de plusieurs circonstances ; protocole de protection sanitaire « COVID19 », ses derniers nous ont empêché de récolter le maximum des données pour notre recherche. D'après ce qu'on était témoins, nous validons les données reçues à partir des questionnaires et des interviews.

5 Apport de l'étude ; suggestion et recommandation.

Après plus de trois mois de stage à l'entreprise ATM Mobilis, en recherchant et en enquêtant, nous avons remarqué qu'elle a une capacité considérable pour assurer sa pérennité dans un environnement concurrentiel. Malgré cela, nous avons jugé important d'exposer des suggestions et recommandations qui ont pour objectif principal de mobiliser l'ensemble des acteurs concernés par le système managérial des TIC au niveau de l'entreprises à concilier l'amélioration des gains de performances que peuvent permettre par l'implantation des TIC.

Nous avons découpé cette partie sur deux axes qui sont

5.1 Les recommandations liées à l'Alignement stratégique et système d'information :

- Nos observations au sein d'ATM Mobilis nous ont immédiatement permis d'identifier une limite à ce sujet. Nous constatons un manque de connaissances des employés sur l'alignement stratégique. On recommande des formations aux employés de l'entreprise et la mise-en œuvre d'un système d'évaluation des performances ;
- La sensibilisation des décideurs, car le point critique reste la maturité et la sensibilité des décideurs face aux technologies de l'information et de la communication. La compréhension et l'intégration de la stratégie de l'entreprise doit être effectué par la fonction de système d'information dans son ensemble, et les outils qui veillent à ce qu'elle poursuive cette intégration ;
- L'alignement stratégique doit être considéré comme un processus itératif, idéalement, les alignements stratégiques devraient être une approche holistique qui affecte toutes les structures de l'entreprise et son SI. L'entreprise doit développer ces compétences et ressources nécessaires pour qu'elle puisse intégrer cette démarche de fond ;

En finalité, une telle démarche (alignement stratégique) nécessite une collaboration étroite entre ses responsables, les différents métiers des entreprises, les salariés concernés et la direction des ressources humaines, à qui revient une fonction d'expertise et de coordination. C'est cependant à la direction des systèmes d'information d'assurer le pilotage général.

5.2 Les recommandations liées à la technologie de l'information et de la communication :

- Aller vers un processus décisionnel décentralisé au niveau de développement d'une culture basée sur les TIC, et donner de l'autonomie à les managers de l'entreprise et les motiver de prendre des décisions prises pour la mise-en place de développement concernant la culture de l'entreprise ;
- Se référer à des technologies avancées et mettre en œuvre des systèmes plus avancés, permettant collecter et classer toutes les informations jugées importantes, telles que la digitalisation de documentation.
- L'implémentation de la stratégie et l'outil ERP, chaque mise en place d'une nouvelle solution digital nécessite une formation et un suivi rigoureux pour apporter un support ;
- Le renforcement des formations professionnelles très attractives chacun par sa spécialité ainsi que l'accompagnement de carrière, attributions de tâches et des programmes de rotation des postes ;
- L'identification précoce des meilleurs employés en utilisant leurs compétences, écoutant leurs idées, augmentant leurs responsabilités ;

Chapitre 03 : méthodologie de la recherche et présentation du cas d'étude

- La création d'un climat de confiance (relations positives avec les employés, soutien des besoins personnels, encouragement...etc.
- Rémunérations et avantages sociaux ;
- Une communication franche et fréquente entre l'employé et leurs managers au sujet de leurs cheminements de carrière est essentielle ;
- Établir un programme de reconnaissance qui permet aux employés de reconnaître et récompenser un rendement exceptionnel, récompenses monétaires ou autres (récompenses monétaires, primes, activités de reconnaissance fondamentale telles que dire 'merci' et envoyer une 'note de renforcement, etc.) ;
- Développer le sens communautaire avec le développement du sentiment d'appartenance et le sens collectif au sein de l'organisation (Messages réguliers, repas avec le chef du personnel pour nouvel employé, discussions administratives, déjeuners de groupes, activités sociales, rencontres de discussion ouverteetc.)

Conclusion :

Dans les chapitres précédents, nous avons mis en exergue sur les concepts des TIC et l'alignement stratégique du point de vue de la littérature. Le dernier chapitre est consacré à l'étude de la relation entre ces deux variables.

En effet, d'après les résultats que nous avons obtenus en se basant sur les réponses des employées à notre questionnaire, et les informations obtenus à travers les entretiens semi-directifs, nous pouvons affirmer que la réalisation de l'alignement stratégique étudiées est dépendante de l'utilisation des TIC accompagnée d'une qualification des compétences et ressources de ce dernier.

En résumé, il est facile d'admettre que l'introduction des TIC au sein d'ATM Mobilis est une ressource importante pour participer à la réalisation et à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. Ces technologies permettent de gagner du temps et de mettre en place des services à moindre coût.

Conclusion Générale

Conclusion générale :

Ces derniers temps le devoir de système d'information sur les structures de l'entreprise dans l'aspect stratégique est devenu très important. Les managers de l'entreprise considèrent que l'utilisation des technologies de l'information et de la communication est un outil important pour maintenir la compétitivité de l'entreprise. Selon eux, les TIC jouent un rôle majeur dans la réussite de l'entreprise de la réalisation de leur stratégie.

Dans le cadre de cette recherche, partant de la littérature ayant établi empiriquement l'importance des technologies d'information et la communication au sein de l'entreprise, ainsi que leurs rôles principales dans la stratégie de l'entreprise. Ensuite, nous sommes passés à la définition exhaustive de l'alignement stratégique et ça dépendance des TIC.

L'objectif de notre recherche était d'étudier les ressources et compétences nécessaires des TIC qui contribuent au processus d'alignement stratégique au sein de l'entreprise « ATM MOBILIS ». Cela nous a conduits à puiser dans une méthode de recherche qualitatif qui consiste des entretiens semi-directifs et des questionnaires, pour qu'on puisse à vérifier l'ensemble des hypothèses cité préalablement. Afin de répondre à notre question principale.

L'analyse des résultats nous a permis de comprendre la relation existante entre les deux variables les TIC et l'alignement stratégique, ont par la suite confirmé nos hypothèses de recherche.

Parmi les principales pratiques des TIC de système d'information au sein de l'entreprise sont le déploiement et la mise en place de la stratégie adoptée par le DSPP de ATM mobilis. Ce qui a confirmé **la première hypothèse**.

Ainsi, à partir du recueil des données de l'entretien axe N03 qui traite la culture d'entreprise, passé avec un des dirigeants de le DSPP on a pu confirmer **la deuxième hypothèse**.

La bonne compréhension des enjeux de TIC et l'impact de profil de manager sur ces enjeux, dans le plan de management stratégique. À travers la bonne communication interne de manager avec les salariées de différente structure de l'entreprise, écarter tous les cas de résistance, donne une certaine autonomie pour les employées qui les encouragent à l'innovation et au développement, ce qui rapporte la bonne conduite stratégique de l'entreprise. À partir de cette démonstration ont peu validée notre **troisième hypothèse**.

La confirmation de nos trois hypothèses, nous a permet de répondre à la problématique ;

ATM mobilis doit faire un engagement concernant les ressources et compétences des TIC qui doivent être développées et maîtrisées pour qu'elle réussisse dans le processus d'alignement stratégique. On mentionne quelques ressources concernées ; Intranet, extranet, le système ERP, l'ordinateur fixe et portable, téléphone....

On passe aux compétences requises, il s'agit d'un processus conçu pour garantir que les ressources humaines en TIC sont compétentes, bien formées, évaluent et encouragent l'innovation et relèvent des défis stimulants. Concernant le diagnostic de ce module, il s'agit d'apprécier le niveau de compétence du personnel de l'entreprise par rapport à sa formation, sa compréhension, son apport, et l'innovation mutuelle et conjointe.

Les technologies de l'information et de la communication occupent une place importante dans le fonctionnement de l'entreprise et la circulation et le partage de l'information, qui est devenue la base pour enrichir l'alignement stratégique.

Nous avons observé deux raisons principales aux difficultés de l'entreprise : La centralisation décisionnelle au niveau de l'ATM MOBILIS. Manque des compétences informatiques et des compétences pour la formation aux nouvelles technologies de développement des TIC, la formation continue pour être à jour.

Les technologies de l'information et de la communication, « TIC » et l'alignement stratégique est un domaine de recherche peu exploré et encore ouvert. L'influence des technologies de l'information et de la communication sur le processus d'alignement stratégique de l'entreprise représente pour nous une démarche de recherche privilégiée. De plus, nous espérons que d'autres études pourront enrichir nos propres recherches et découvrir d'autres aspects des sujets suivants :

-La maturité de l'alignement stratégique au sein de l'entreprise.

-Les technologies de l'information et de la communication (TIC) comme moteur de l'innovation.

Nous espérons dans le futur proche de continuer notre recherche dans le but de comprendre mieux les différentes étapes de processus d'alignement stratégique et définir l'ensemble des points qui vont permettre d'améliorer ce dernier afin d'atteindre les objectifs tracés.

Nous souhaitons que ce modeste travail soit utile à la compréhension, du management stratégique des TIC et l'étude de processus d'alignement stratégique. Et que ces lecteurs aient la possibilité d'acquiescer de nouvelles notions, en espérant aussi que ce papier servira à élaborer des recherches ultérieures, plus approfondies.

Bibliographié

Les ouvrages :

- Patrick Artus, « La nouvelle économie, Edition » La Découverte 2002..
- Benghozi Pierre-jean et Patrick, « *L'organisation de la production et de la décision face aux TIC* » brousse au-info, 1999,
- Chabani (s), et Ouachrine (H) : « guide de méthodologie la recherche en science sociales », 2^{ème} édition 2013,
- Charpentier. P « *Organisation et gestion de l'entreprise* », édition Nathan, 1997.
- DE KETELE : « Manuel d'analyse qualitative : Analyser sans compter ni classer », 2019.
- Denis BERARD, « l'impact des TIC sur le travail et son organisation », Bogue, Montréal, avril, 2002.
- FIMBEL E, (2007).Alignement stratégique : synchroniser les SI avec les trajectoires et manœuvres des entreprises, Edition Pearson Education France, Paris.
- JACQUES, (Shoshana), *« système d'information de gestion*, éditions Dunod, 3^{ème} édition, 2012.
- KALIKA Michel, « Structures d'entreprises, réalités, déterminants, performances », Economica, paris, 1995,.
- MEKHNACHI. K, « *e-économie* », édition D'organisation, Paris, 2000.
- Omar Aktouf : « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations », Édition complétée le 9 juin 2006.
- PATEYRON, (E-A) et SALAMON (R), « *Les nouvelles technologies d'information et l'entreprise* », éditions Economica, Paris, 1996, p.29.
- PUJOLLE, (Guy), « *Les Réseaux* », éditions Eyrolles, 3^{ème} Edition, Paris, 2000.
- QUELENNEC Claude, « ERP, levier de transformation de l'entreprise », édition Lavoisier, 2007, paris.
- QUELENNEC. C, « *ERP, levier de transformation de l'entreprise* », édition Lavoisier, 2007, Paris.
- REIX R, (2004). « Système d'information et management des organisations », (2004) Editio Georgel, F., « IT Gouvernance, Dunod », Paris, 2006, 2^{ème} édition, Vuibert,
- REX, (Robert) : « *système d'information et management des organisations* », éditions Vuibert, Paris, 2000.
- SAADOUN Melissa, « Technologies de l'information et management », édition Hermès Science Publication, Paris.
- SAUVIAT Chantal, « L'entreprise et la nouvelle économie », Ellipses Edition Marketing S.A, paris, 2002.
- Henderson,(J.C). et Venkatraman, (N)., « *Strategic Alignment: A Model for Organizational Transformation Through Information Technology*», in Kochan, T.A. et Useem, M. (Eds.), Transforming Organizations, Oxford, Oxford University Press (1992).p.31.

Les articles :

- GOLLAC, (Michel) : « *l'ordinateur dans l'entreprise reste un outil de luxe* », in revue N°88, mars, 1998.
- Luftman, J., Assessing Business-IT Alignment Maturity, Communication d'AIS, Volume 4, Article 14,
- MATMATI Mohamed, « Les nouvelles formes d'organisation Induites par les TIC », revue PERSONNEL n°437, février 2003.
- Phelizon, R., & Rouhier, S. (2002). Alignement stratégique du système d'information. Rapport CIGREF.).

Les memoires :

- CLAUDIA PELLETIER : (*Le processus d'alignement stratégique Des technologies d'informations (TI) dans les entreprises de service industriels*) thèse de doctorat. Université du Québec 2015,
- COUTINET, (Nathalie) : « *Définir les TIC pour mieux comprendre leur impact sur l'économe* », CEPN Université de paris Nord, p.5.
- EXBRAYAT G, FISTEBERG N et FOUESNANT R., "Le Système d'Information des RH: un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise", MBA - MRH, Université Dauphine, Paris, 2010.
- KNOWN, (W) : *Les TIC pour l'entreprise communicante : contribution à la modélisation de l'infrastructure de communication et gestion de la qualité de service*, thèse de doctorant en informatique, l'institut national des sciences appliquées de Lyon, 2002.
- *Les TIC pour l'entreprise communicante : contribution à la modélisation de l'infrastructure de communication et gestion de la qualité de service*, thèse de doctorant en informatique, Institut National des Sciences Appliquées de Lyon, 2002.
- MATMATI, (M) : « Quels impacts des NTIC sur l'internationalisation des pratiques de GRH des firmes multinationales ? », Groupe ESC Grenoble, 2000.
- Menana NEKKAL : (Le rôle du système d'information dans le développement stratégique de l'entreprise) Mémoire de magistère en Management, Université d'Oran, 2014.
- SPERANDIO, J. « Les NTIC : Nouvelles Technologies de L'information et de la communication. Impacts ergonomiques chez l'utilisateur. Implications pour l'ergonome », Actes du XXXV Congrès de la SELF –Séances plénières 2000. Toulouse, in GOVARE Virginie, « l'évolution du travail avec les nouvelles technologies d'information et communication(NTIC) » Mai 2002.
- Tomas, A. « modèles d'alignement stratégique des systèmes d'information », cours métiers de l'ingénieur, école des mines,2013, Nancy.
- Tristan Klein, Daniel Ratier, « L'impact des TIC sur les conditions de travail », centre d'analyse stratégique, direction générale du travail, France, Février 2012,

- Yassir Joti : « alignement entre le rôle stratégique des TIC et la sophistication de la gestion et de l'utilisation des TI : impact sur les performances des PME manufacturées », maîtrise en administration des affaires, université du Québec, 2008.
- ALICHE, (L) et AMIROUCHE (S), «Impact des Technologies d'Information et de Communication (TIC) sur la performance des entreprises », Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2013.
- Augustin Bilolo, A., « capacité à l'alignement stratégique des TI : élaboration d'un instrument de mesure basé sur le modèle de Ross », mémoire de la maîtrise en informatique de gestion, université de Québec, Montréal, 2010,
- BELATTAR, (S) : « L'apport des technologies d'information et de communication à l'amélioration de la satisfaction des clients, étude de cas : ATS », mémoire de master en science commerciale (option ; commerce international), Ecole des Hautes Etude commerciale, Alger, 2012.
- Belyamani, M.,(développement et évaluation d'un prototype d'outil d'autodiagnostic de la gestion de l'alignement stratégique de technologies d'information), mémoire de la maîtrise en administration des affaires, université de Québec, Montréal, 2008
- BEN OSMAN (M) et autres, Difficulté d'intégration des TIC dans le développement socio économique réflexion sur la mise en oeuvre d'une stratégie en Algérie, thèse de doctorat, université BADJI Mokhtar Annaba, 2002,
- Benhamma Lynda Djellili Katia,: « L'impact des TIC sur le développement de l'entreprise » Cas de Tchén-Lait Candia Bejaia , mémoire de master , Université Abderrahmane mira de Bejaia ,
- KALIKA Michel, « Le management est mort, vive le e-management ! », revue française de gestion n°129.

Les Conférences :

- KALIKA M et JOUIROU N, 2004. « L'alignement stratégique : déterminant de la performance (étude empirique sur les PME) », IX ème conférence de l'AIM.

Les sites web :

http://stg974.over-blog.com/pages/AVANTAGES_DE_LINTRANET-1415854.html

Annexes

Liste des annexes :

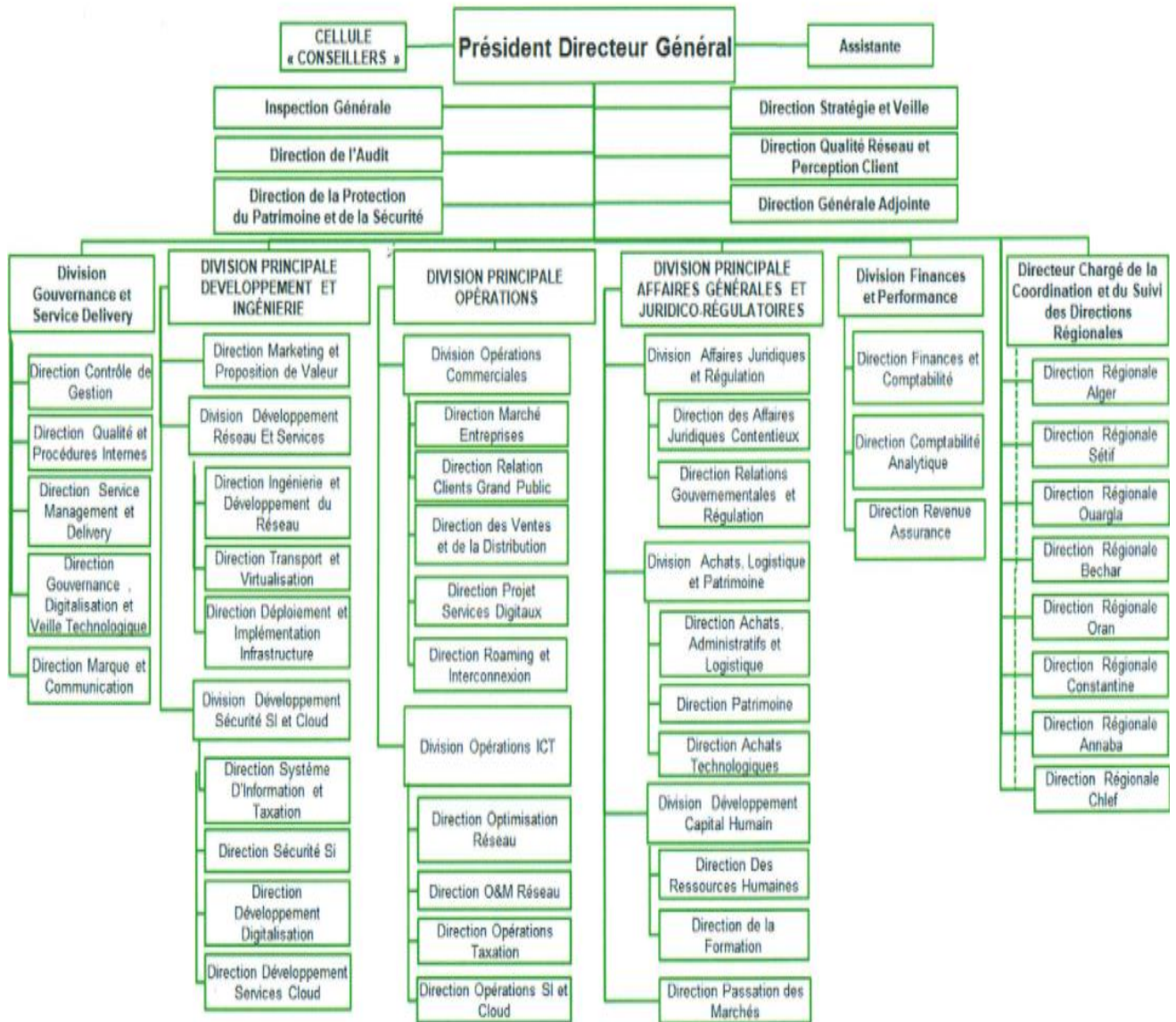
Annexe 01 : Organigramme général d'ATM Mobilis.

Annexe 02 : Le questionnaire.

Annexe 03 : Guide d'entretien.

Annexe 01 : Organigramme générale d'ATM Mobilis.

Organigramme général d'ATM Mobilis



Annexe 02 : Le questionnaire.

Messieurs, Dames,

Le présent questionnaire a été élaboré dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'étude, en vue de l'obtention d'un Master en sciences commerciales option management et entrepreneuriat. Il n'a pour but que d'enrichir notre étude pratique, qui porte sur « **Management stratégie des TIC** »

Votre rétroaction nous sera très utile. Pour ce faire, nous vous prions de répondre à l'ensemble des questions qui vous concernent, par un texte transcrit à l'endroit approprié, et/ou en cochant avec la lettre « X », les cases appropriées.

Merci d'avance !

Questionnaire

Information générales sur l'employé

Question 01 :

Êtes-vous ?

- Une femme
- Un homme

Question 02 :

Quel âge avez-vous ?

- Moins de 25 ans
- 25-35 ans
- 35-45 ans
- 45-55 ans
- 55 ans et plus

Question 03 :

Quelle est votre ancienneté dans l'établissement ?

- Moins de 5ans
- 5-10 ans
- Plus de 10 ans

Question 04:

Quelle est votre poste occupé :

.....

Question 05 :

Les ressources des TIC en matériels informatique de votre structure sont suffisantes ?

- D'Accord
- Pas D'accord

Question 06 :

Les ressources des TIC en logiciels dans votre structure sont suffisantes ?

- D'accord
- Pas d'accord

Question 07 :

L'entreprise a-t-elle développée des applications à partir des TIC !

- Oui
- Non

Question 08 :

Est-ce que l'utilisation des TIC vous permet de travailler en dehors de votre bureau ?

- Oui
- Non

Question 09 :

Est-ce que vous prenez des décisions plus rapidement grâce aux TIC ?

- Oui
- Non

Question 10 :

Est-ce que les TIC influence vos méthodes de travail ?

- Oui
- Non

Question 11 :

À votre avis quelle sont les avantages de les TIC recensés dans votre milieu professionnel quotidien ?

.....
.....
.....

Question 12 :

Dans les TIC suivantes laquelle vous utiliser : (vous pouvez cocher sur plusieurs propositions)

- -Micro ordinateur
- -PC
- -Téléphone
- -Internet
- -Message par email
- -EPR

- Autres.....

Question 13 :

L'entreprise vous propose-t-elle une formation en TIC en corrélation avec les outils liés à votre fonction :

- Oui
- Non

Question 14 :

A votre avis, les technologies de communication et d'information, vous assure t'elle :

(Vous pouvez cocher sur plusieurs propositions)

- La fiabilité
- La rapidité
- La simplicité
- L'accessibilité facile a l'information
- La réduction des coûts

Question 15 :

Est-ce qu'il existe une évaluation de performance des TIC dans l'entreprise ?

- Oui
- Non

Explication :.....
.....
.....

Question 16 :

Y a-t-il des nouvelles activités liées aux TIC :

- Oui
- non

-Si oui, mentionne :
.....
.....
.....

Question 17 :

Au niveau RH, avez-vous pris en considération la maîtrise des TIC dans le recrutement :

- Oui
- Parfois
- Non

Question 18 :

Les outils informatiques disponibles dans l'entreprise sont cohérents avec la stratégie déclarée de votre entreprise : ' CRM et ERP '

- Pas d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Moyennement d'accord
- Plutôt d'accord
- Tout à fait d'accord
- Ne sait pas

Question 19 :

Quelles sont les nouvelles compétences requises pour réaliser efficacement les activités dans le contexte des TIC :

.....
.....

Question 20 :

La compétence est sous-jacente à l'activité et à la performance, L'entreprise fournit-elle de motivation nécessaire et d'un environnement de travail adapté :

- Oui
- Non

- Si oui, veuillez nous expliquer en détail :

.....
.....
.....

Merci de votre collaboration

Annexe 03 : Guide d'entretien.

Guide d'entretien

Remerciements du temps consacré
Temps mis à ma disposition ?
Clause de confidentialité : m'autorisez-vous à divulguer les informations que nous allons changer ? Demande d'autorisation d'enregistrer l'entretien

Présentation générale de l'organisation

1/Pourriez-vous me présenter très brièvement votre parcours professionnel et universitaire ?
2/Date d'entrée dans l'entreprise.

- ✓ Est-ce que vous voyez d'autres personnes à interviewer qui pourraient enrichir mon étude ?
- ✓ Est-ce que je pourrais vous recontacter, dans le cas où j'aurais besoin d'autre information ou de précisions ?
- ✓ Je vous remercie pour toutes ces informations et pour le temps que vous m'avez très gentiment consacré.

L'outil technologique introduit

Q01 : L'introduction des TIC a-t-il fait l'objet d'un cahier des charges ?

Q02 : Pourquoi avoir décidé d'investir dans cet outil de technologie ?

Q03 : Quelles sont ses fonctionnalités ?

Q04 : Quels changements dans le fonctionnement de votre organisation pouvez-vous citer ?
Pensez-vous que ces changements sont liés à l'introduction des TIC ?

Q05 : Les employés sont-ils préparés à agir dans un nouvel environnement (qui fait suite à l'introduction d'une TIC) ?

Q06 : Comment ont réagi les employés face aux changements liés à l'introduction des TIC ?

Management stratégique des TIC et Alignement stratégique

Q01 : Dans quels objectifs (missions) l'organisation a décidé d'introduire des TIC ? Ces objectifs étaient clairement définis ? ou bien, Quelle est la stratégie générale de l'organisation à travers l'introduction des TIC ?

Q02 : L'organisation s'assure-t-elle que ses objectifs et ses valeurs se traduisent dans ses activités courantes ? Si oui, a-t-on recours pour cela à des mesures d'évaluation ?

Q03 : Quelles sont actuellement vos priorités stratégiques pour l'amélioration du

management stratégique des TIC ?

Q04 : Pensez-vous que la réussite du management stratégique des TIC nécessite d'accorder autant d'attention au développement des compétences ?

Q05 : Selon votre expérience, quelles sont les principales sources de difficultés pour le management stratégique de l'usage des TIC ?

Culture d'entreprise

Q01 : Pouvez-vous nous parler de « la culture de votre entreprise », Y a-t-il une tendance à l'individualisation des pratiques ou au contraire une culture collective ? Quels sont les rapports entre les employés ? Y a-t-il des procédures d'évaluation individuelle des employés ?

Q02: Selon vous, est-ce que la culture de l'entreprise peut jouer en faveur du management stratégique des usages des TIC ? Si oui, comment ?

Q03 : Les employés de l'organisation bénéficient-ils d'une certaine autonomie ?

Q04 : Quelles sont les décisions prises par l'organisation en collaboration avec le personnel ?

Finalités stratégiques de la GRH et développement des compétences

Q01 : Que pouvez-vous dire de la politique de recrutement de votre organisation suite à l'introduction des TIC ?

Q02: Y a-t-il eu des changements structurels récemment ? Si oui, en quelle année ?

Q03 : Que pouvez-vous dire de la configuration organisationnelle (structure, fonctionnement, division du travail, autonomie des employés...) de votre direction ?

Q04 : Considérez-vous que le niveau des connaissances et compétences nécessaires pour répondre aux exigences du marché soit important ou peu important ?

Q05 : L'organisation s'attache-t-elle à identifier, collecter et structurer ses informations (documents, savoir-faire, compétences dans les différents métiers, les différents services) ?

Q06 : Existe-t-il des bases de données qui répertorient techniques, pratiques de travail, documentation, guides de formation, articles de recherche, etc. ?

Q07 : Les grands principes de la gestion des connaissances reposent sur la nécessité de gérer les connaissances de chacun, de partager les fruits de l'expérience de tous, et de les transférer à l'ensemble de l'organisation. D'après cette définition, pensez-vous que l'on peut parler de gestion des connaissances dans votre organisation ? Pourquoi ?

Profil des managers

Q01 : Selon vous, quel est le défi majeur pour un PDG en termes de management stratégique des usages des TIC ? (Cette question est adressée uniquement au responsable)

Q02 : Quelle implication attendez-vous des responsables en matière de management stratégique des usages du système ERP ? (Cette question n'est pas adressée aux responsables)

Q03 : Les managers sont-ils amenés à développer une culture basée sur les TIC ?

Q04 : De quelle manière les managers peuvent-ils résoudre eux-mêmes les problèmes rencontrés dans leur organisation ?

Q05 : Les décisions prises par les managers sont-elles nécessairement bénéfiques ?

Table des matières

Introduction Générale	14
Chapitre 01: Les technologies de l'information et de la communication ; une lecture multidimensionnelle de la littérature	5
Introduction :	6
Section 01 : Perspectives théoriques et empiriques des relations TIC.....	7
1 Histoire et évolution des TIC :	7
2 Définition des TIC :	8
3 Les composent des TIC :.....	10
3.1 Technologies de communication :	10
3.1.1 Téléphone :	10
3.1.2 Ordinateur :	10
3.1.3 Les réseaux :	12
3.1.3.1 Réseau internet :	12
3.1.3.2 Intranet :	15
3.1.3.3 Extranet :	17
3.2 Outils de gestions de données :	18
3.2.1 Data warehouse:	18
3.2.2 Datamining	18
3.2.3 Customer Relationship Management (CRM) : ou GRC (Gestion de la Relation Client) :	18
3.2.4 Échange de données informatisées (EDI) :	19
3.3 Les autres outils informatiques :	20
3.3.1 Ressource Planning (ERP) :	20
3.3.2 Workflow :	21
3.3.3 Groupware :	21
3.3.4 Enterprise Application Intégration (EAI) :	22
3.3.5 E-Gouvernement:	22
3.3.6 E-gouvernance :	22
3.3.7 KM (Knowledge Management):	22
Section 02 : Construction du cadre d'analyse contextuel à l'introduction des TIC : ..	23
1 Le rôle des TIC dans l'entreprise :	23
2 Les TIC et la stratégie :	24

2.1	Les enjeux stratégiques des TIC.....	24
2.2	Les TIC et l'analyse stratégique :.....	24
2.3	Les TIC et les choix stratégiques :.....	26
3	Impacts des TIC sur l'entreprise :.....	27
3.1	L'impact des TIC sur la performance des entreprises :.....	27
3.2	L'impact des TIC sur l'économie :.....	28
3.3	L'impact des TIC sur les conditions de travail :.....	29
3.3.1	Relation et décision dans le travail à distance :.....	29
3.3.2	Un affaiblissement des relations humaines :.....	29
3.3.3	La formation aux TIC :.....	29
3.3.4	Les TIC bouleversent l'espace-temps du travail :.....	29
3.3.5	Un renforcement du contrôle de l'activité des salariés :.....	30
3.3.6	Augmentation du rythme et de l'intensité du travail :.....	30
3.3.7	Le brouillage entre espace privé et professionnel :.....	30
3.3.8	Un impact sur la santé des salariés :.....	30
3.3.9	Un affaiblissement des relations humaines :.....	30
3.4	L'impact des TIC sur les ressources humaines :.....	30
3.5	L'impact sur l'environnement :.....	31
3.5.1	L'impact sur l'environnement interne :.....	31
3.5.2	L'impact sur l'environnement externe :.....	31
4	Les avantages et les inconvénients :.....	32
4.1	Les avantages :.....	32
4.1.1	Sur le plan du système d'information :.....	32
4.1.2	Sur le plan organisationnel :.....	32
4.1.3	Sur le plan commercial :.....	32
4.1.4	Sur le plan professionnel :.....	32
4.2	Les inconvénients :.....	32
	Conclusion :.....	33
	Chapitre 02 : Revue de la littérature sur l'alignement stratégique des TI.....	34
	Introduction :.....	35
	Section 01 : Une lecture multidimensionnelle sur l'alignement.....	36
1.	Définition d'alignement stratégique (Technologies d'information et métiers):.....	36
2.	Les fondements théoriques de l'alignement :.....	36

2.1	La théorie de la contingence et le processus d'alignement.....	37
2.2	Les théories évolutives et le processus d'alignement :	37
2.3	La théorie des ressources et le processus d'alignement :.....	38
2.4	Les capacités dynamiques et le processus d'alignement :	38
3	Les modèles de l'alignement :	39
3.1	Le modèle classique de l'alignement (SAM) :.....	39
3.1.1	Le modèle 'SAM' dimensions et utilisations :	39
3.1.1.1	Les dimensions du modèle 'SAM' :.....	39
3.1.1.2	L'approche dynamique de l'alignement :.....	41
3.1.2	Critiques du modèle 'SAM' :	41
3.2	Les modèles de contenu de l'alignement :.....	42
3.3	Les modèles processuels de l'alignement :	43
4	Les outils de l'alignement :.....	44
4.1	Les outils quantitatifs de l'évaluation de l'alignement :.....	44
4.2	Les outils qualitatifs de l'évaluation de l'alignement :.....	45
5	Les enjeux de l'alignement :	45
5.1	Agilité :	45
5.2	Le partage :.....	46
5.3	Rentabilité :	46
5.4	Cohérence :.....	46
Section 02 : Les phases et les fondements des processus de l'alignement stratégique des TIC et sa maturité :.....		46
1.	L'alignement stratégique comme facteur clé de succès des TIC :.....	46
1.1	Alignement de type médiation :	48
1.2	L'Alignement de type modération :	49
2	Les fondements du processus d'alignement :.....	51
2.1	Les ressources TIC :	51
2.2	Les compétences TIC :.....	52
3	La maturité de l'alignement stratégique des technologies d'information :.....	52
3.1	Choix du modèle d'évaluation d'alignement stratégiques :.....	53
3.1.1	Modèle de Henderson et Venkatraman :.....	53
3.1.2	Modèle de Zachman :	53
3.1.3	Modèle de Ross :	53

3.2	Les critères d'évaluation de maturité d'alignement stratégique des technologies d'information et de communication :	54
3.2.1	Communication des TIC:	54
3.2.2	Mesure de valeur des TIC :	55
3.2.3	Partenariat des TIC:	55
3.2.4	Compétences des TIC :	55
3.2.5	Architecture des TI :	55
3.2.6	Gouvernance des TIC :	55
3.3	Les niveaux de maturité d'alignement stratégique :	56
3.3.1	initial ou ponctuel :	56
3.3.2	Répétable mais intuitif :	56
3.3.3	Processus défini :	56
3.3.4	Géré et mesurable :	56
3.3.5	Optimisé:	57
	Conclusion :	57
	Chapitre 03 : Méthodologie de la recherche et présentation du cas d'étude.	58
	Introduction :	59
	Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	60
1.	Présentation de l'Algérie Télécom Mobilis (ATM) :	60
1.1	Historique d'ATM Mobilis :	60
1.2	Situation géographique :	60
1.3	Mission et objectifs.	61
1.3.1	Missions :	61
1.3.2	Objectifs :	61
1.4	Valeurs :	62
1.5	Les activités d'ATM mobilis :	63
1.6	L'utilisation des Réseaux sociaux :	63
1.7	L'identité :	63
1.7.1	Le nom de la marque :	63
1.7.2	Logo :	63
1.7.3	Le slogan :	64
1.8	La signification des couleurs :	64
1.9	La typographie :	64

2	La technologie d'information et de la communication au sin d'ATM Cas (DSPP) la direction générale Bab Ezzouar :.....	64
2.1	La structure organisationnelle (DSPP) d'ATM mobilis :	64
2.2	Les sous-directions de la Direction de la Stratégie de la Programmation et la Performance (DSPP) :	65
2.2.1	Sous-direction veille et intelligence économique :.....	65
2.2.1.1	Le <i>département intelligence économique et prospective</i> :	66
2.2.1.2	Département partenariats industriels et économiques :.....	66
2.2.2	Sous direction R&D, innovation et veille technologique :	66
2.2.3	Sous direction du programme (pas opérationnel) :.....	67
2.2.3.1	Département Programme a contenu technologique :	68
2.2.3.2	Département Programme business plan :	68
2.2.4	Sous direction plan d'action et suivi de la performance :	68
2.2.4.1	Département Plans d'action :	68
2.2.4.2	Département Reporting, Analyse de la performance :.....	69
2.2.4.3	Département organisation :.....	69
	Section 02 : choix méthodologie et démarche générale de la recherche.	70
1	Nos choix épistémologiques et méthodologiques :	70
1.1	Méthodologie :	70
1.2	Choix du thème :.....	70
1.3	L'objectif d'étude :	70
1.4	Choix de l'entreprise :	71
2	Le recueil des données :	71
2.1	La méthode de recherche :	71
2.1.1	La méthode de collecte des données :.....	71
2.1.2	Recherche documentaire :.....	71
2.1.3	La méthode descriptive	71
2.2	L'observation :.....	71
2.3	Entretiens :.....	72
2.3.1	Entretiens semi directif :	72
2.3.2	La construction du guide d'entretien :.....	72
2.3.3	Les personnes interrogées :	72
2.3.4	Le mode de collecte des données :	73
2.4	Le questionnaire :	73

2.4.1	Choix de la méthode d'enquête :	73
2.4.2	Population ciblée :	73
2.4.3	La taille de l'échantillon :	73
2.4.4	L'élaboration du questionnaire de recherche	73
2.4.4.1	L'introduction:	73
2.4.4.2	Le corps du questionnaire:.....	73
2.4.4.3	La prise de congés:.....	74
2.4.5	Typologie des questions utilisées :	74
2.4.5.1	Questions fermées :	74
2.4.5.2	Question fermées dichotomique :	74
2.4.5.3	Questions fermés multi dichotomique mais à réponses unifiées :	74
2.4.5.4	Questions fermées à choix multiples :	74
2.4.5.5	Questions ouvertes :	74
2.4.6	Le mode de collecte des données :	74
2.4.6.1	Codification	74
2.4.6.2	Traitement et Analyse des données.....	74
2.4.6.3	L'analyse uni varié :	75
3	Préparation à l'analyse des données :	75
3.1	Questionnaire.....	75
3.1.1	L'analyse des résultats de recherche :	75
3.1.2	Synthèse de questionnaire :	97
3.2	L'interview :	97
3.2.1	Retranscription de l'interview :	97
3.2.2	Synthèse de l'entretien :	104
4	Validité et fiabilité de la recherche.	104
5	Apport de l'étude ; suggestion et recommandation.	104
5.1	Les recommandations liées à l'Alignement stratégique et système d'information : 105	
5.2	Les recommandations liées à la technologie de l'information et de la communication :	105
	Conclusion :	106
	Conclusion générale :	108