La fonction conseil en SIO

SIO-2105

Travail de session

Livrable 1a et 1b

Gestion des T.I. dans l'organisation

Travail présenté à

Mme Lyne Bouchard

Par

Anis Marzouk (906 143 903)

Alexandre Charland (111 063 061)

Jonathan Guillemette (908 525 490)

Philippe Painchaud (111 047 995)

Philippe Pâquet-De Varennes (111 055 111)

Université Laval

Faculté des sciences de l'administration

16 Février 2015

Table des matières

Introduction **3**

Définition du thème **3**

Méthodologie utilisée pour effectuer notre revue de littérature **3**

Revue de littérature **4**

Sous thème 1: Gestion stratégique *4*

Sous thème 2: Gestion du changement *6*

Sous thème 3: Le rôle de gestion d'un gestionnaire TI *8*

Sous thème 4: Gestion des connaissances *9*

Sous thème 5: Durabilité du système TI *10*

Sommaire des enjeux identifiés dans nos références **12**

Éléments à creuser davantage lors des entrevues **12**

Conclusion **12**

Annexe - Références **13**

Gestion stratégique et adaptation *13*

Gestion du changement *17*

Le rôle de gestion d'un gestionnaire TI *21*

Gestion des connaissances *24*

Durabilité du système TI *29*

Entrevue **35**

Introduction de l'entrevue *35*

Questions *35*

Conclusion *35*

Introduction

Les entreprises d'aujourd'hui sont plus déterminées que jamais par la quête de performance. Les technologies de l'information sont une facette très importante dans les organisations qui désirent rester compétitives dans le marché. Pour que ces technologies soient utilisées à leur plein potentiel, il est nécessaire d'avoir une bonne gestion de celles--ci. Ce qui nous amène à poser la question suivante: Quels sont les enjeux de la gestion des technologies dans une organisation? Tout d'abord, nous allons nous pencher sur les différentes stratégies au niveau de la gestion des technologies. Ensuite, la gestion du changement organisationnel et les techniques afin de réduire la résistance au changement technologique seront abordés. Par la suite, nous allons mettre l'accent sur le rôle de gestion du gestionnaire afin de rendre les technologies de l'information de plus en plus performantes. Nous abordons, aussi, comment bien gérer les connaissances à l'interne de l'organisation et nous finissons avec la durabilité d'un système d'information en abordant le thème de la sécurité, la pérennité ainsi que la rétention du personnel dans une organisation.

Définition du thème

Dans la revue littéraire ci dessous, il sera question des la gestion des technologies de l'information. La gestion des T.I. c'est le processus par lequel toutes les ressources liées à la technologie sont administrées selon les priorités de l'organisation ainsi que ses besoins. Ce concept inclut les ressources tangibles comme les matériels réseau, les ordinateurs ainsi que les personnes. De plus, il inclut les ressources immatérielles telles que les logiciels et les données. L'objectif principal de la gestion des T.I. est de générer de la valeur grâce à l'utilisation des technologies.

Méthodologie utilisée pour effectuer notre revue de littérature

Pour réaliser la revue de littéraire, nous avons commencé par faire des lectures diversifiées sur le sujet afin de nous donner un aperçu sur les principales sections que couvre la gestion des TI. Par la suite, nous nous sommes rencontrés pour comparer nos notes et échanger sur le sujet. À la suite de cette rencontre, nous avons attribué un

sous--thème (gestion stratégique, gestion du changement, le rôle de la gestion du gestionnaire TI, gestion des connaissances et durabilité du système d'information) à chaque membre de notre équipe en précisant des composantes pour lesquelles il allait devoir creuser davantage. Par la suite, à la lecture des parties de chacun de nos collègues, nous avons identifié un ensemble de questions qui nous semblaient pertinentes pour chacun des 5 sujets. Finalement, nous les avons triés de manière à croiser certaines d'entre elles et conserver les 10 questions qui synthétisaient le mieux les enjeux reliés aux sujets.

Revue de littérature

Sous thème 1: Gestion stratégique

Afin de s'assurer d'avoir une entreprise viable à long terme, il est important pour les gestionnaires de bien définir sa stratégie au niveau technologique. En effet, Schwalbe (2013) explique qu'une stratégie TI couvre énormément de facettes de la gestion d'une organisation, incluant la gestion du risque, du personnel, des dépenses, des logiciels et plusieurs autres aspects de l'environnement des TI(1).

Mais comment créer une stratégie efficace? Mind Tools, un site réputé d'enseignement virtuel, affirme qu'il est possible d'en concevoir une en trois étapes faciles. Tout d'abord, il suffit de faire une analyse de son organisation et de son environnement. Par la suite, il faut identifier les options stratégiques qui s'offrent à l'entreprise. Cette étape peut être faite à partir d'un « brainstorming » au sein de l'organisation. Pour conclure, il suffit d'évaluer les options afin de sélectionner les options qui seront bénéfiques à l'organisation et de l'implanter. (2) Avant de faire la sélection de sa stratégie, Fred Nickols, un consultant depuis une vingtaine d'années, affirme qu'on doit se poser plusieurs questions fondamentales afin de s'assurer de choisir la bonne stratégie : « Quels sont nos objectifs ? Quelle est notre stratégie actuelle ? Quels sont les moyens à notre disposition ? Quelles sont nos contraintes ? Quels sont les risques associés à notre stratégie ? » (3) Par contre, une bonne stratégie n'est pas automatiquement synonyme de succès. Il faut aussi que les dirigeants suivent la ligne directrice et agissent de

manière stratégique. McKinley, une firme de consultants en gestion affirme qu'il y a trois conseils inévitables pour qu'un dirigeant agisse de manière stratégique. Tout d'abord, les dirigeants doivent s'assurer de comprendre la signification de la stratégie de l'organisation. Par la suite, ils doivent être en mesure d'identifier les éléments perturbateurs dans l'organisation et pour finir, ils doivent s'assurer que la communication au sein de l'organisation est fluide et efficace(4). Maintenant que la stratégie à l'interne est complétée, il faut s'assurer que notre stratégie soit en compétition avec la concurrence. Porter (1979) propose trois solutions spécifiques afin d'avoir un avantage concurrentiel : la domination par les coûts, la différenciation ou la focalisation (5). En optant pour l'une de ses solutions, une organisation s'assure de se démarquer de ses concurrents et ainsi, augmenter sa clientèle. De plus, pour assurer la viabilité de son organisation, une entreprise se doit de donner du bon service à ses clients. Treacy et Wiersema (1993) proposent un modèle en trois étapes afin d'offrir un bon service et ainsi, conserver sa clientèle. Tout d'abord, l'entreprise se doit d'offrir un service opérationnel impeccable, autant au niveau du service que du prix. Par la suite, ils se doivent d'être à l'afflux des besoins des clients et ainsi, s'adapter à eux pour conserver la clientèle actuelle. Pour finir, ils doivent s'assurer d'innover rapidement pour suivre le marché. (6)

De nos jours, une stratégie est de plus en plus répandue dans le domaine des TI, soit le « sourcing ». Cette stratégie consiste à sous--traiter des sphères d'une organisation dans d'autres pays. Selon un sondage réalisé par PwC, une grande firme de consultants en administration, le « global sourcing » a des nombreux avantages comme une réduction au niveau des coûts, l'accès à du personnel qualifié et renforce l'efficacité en processus d'affaires. Ils affirment également que les raisons principales de cette sous--traitance sont la pression concurrentielle et la difficulté d'accès à de la main-d-'œuvre compétente.(7) Par contre, Kotabe et Helsen (2003) affirment que le «sourcing n'est pas toujours rose, qu'il contient de nombreux désavantages comme un problème de communication entre les deux parties, des résultats moins spécifiques aux demandes et un transfert des richesses vers l'extérieur.(8) Ghemawat (2007) propose ainsi une solution à cette problématique, qui est une semi-globalisation. En effet, cet auteur explique dans son

œuvre que le «sourcing » est une bonne solution, mais qu'il faut varier cette solution à la main-d-'œuvre locale pour obtenir de meilleurs résultats.(10) Mais comment implanter le «sourcing» à son organisation ? Kruse (2003) explique les quatre étapes requises pour effectuer une bonne sous--traitance. Tout d'abord, il est essentiel de bien connaître les buts de l'entreprise. Deuxièmement, il faut évaluer les sous--traitants potentiels et en sélectionner un qui convient à nos besoins. Troisièmement, il faut négocier et finaliser un contrat avec celui--ci. Quatrièmement, il suffit d'assurer une bonne communication avec ce sous--traitant pour ainsi entretenir une bonne relation de travail avec celui--ci. (9)

Sous thème 2: Gestion du changement

La gestion stratégique est un aspect très important, mais il ne faut pas oublier la gestion du changement, qui est tout autant important pour la viabilité d'une organisation TI à long terme, puisqu'il est essentiel de s'adapter à l'environnement pour rester compétitif. En effet, afin de demeurer compétitives sur le marché, de nombreuses entreprises ont dû changer certaines de leurs habitudes en matière de technologie de l'information. Face à cette quête de nouvelles technologies, ceux--ci n'ont pas eu le choix de changer certaines de leurs pratiques.(11) Face à ces changements, certaines résistances des employés se sont fait ressentir. Les raisons pour lesquelles les employés ressentent une certaine résistance sont simples. Premièrement, la peur de à l'inconnu est assez importance. Aussi, la peur de l'échec(12) et la peur d'une perte d'emploi sont les principales raisons. En effet, de plus en plus de postes sont coupées dans les entreprises à cause des nouvelles technologies innovantes et les gens sont de plus en plus craintifs face à cela.(13) Selon le Standish Group, 75% des projets de changement technologiques n'arrivent pas à atteindre leurs objectifs(14).

Afin de faire face à ces résistances, plusieurs entreprises tentent de s'ajuster au niveau de la gestion de ses employés afin d'effacer le plus possible ces résistances. Selon l'expert consultant en Ressources humaines Christophe Peiffer, le plus important est d'informer et de bien communiquer avec l'utilisateur des différents changements futurs(15). Cela fera en sorte de susciter chez l'employé impliqué le désir de contribuer au changement et cela favorise l'engagement. Une autre théorie est encore bien populaire dans le

milieu. Inventée durant les années 50, la théorie de Kurt Lewin propose trois étapes pour contrer la résistance au changement : le dégel, le changement et le gel (16). Cette théorie commence avec le dégel, celle--ci consiste à préparer l'individu au changement en communicant avec lui et lui faire sentir que ce changement est ''urgent'' et nécessaire, ce qui l'amènera une certaine motivation. La deuxième étape est le changement, celle d'une migration informatique par exemple. Pour finir, l'étape du gel consiste à enforcir et à solidifier ce changement en appliquant des formations et du soutien dans le but de garder une bonne communication.

La réussite d'un changement est le fait de bien réussir au niveau technologique, mais encore plus au niveau humain. En effet, selon Bernier (2003) et Gagnon (2008), la réussite d'un projet technologique se mesure par l'atteinte des objectifs opérationnels visés par l'implantation de la technologie et aussi par l'appropriation de celle--ci par les utilisateurs(17). Il est bien d'implanter avec succès une technologie, mais si les utilisateurs ne savent pas ou ne sont pas prêts à l'utiliser, le changement est voué à l'échec(18).

Lors d'un changement technologique dans une organisation, chaque gestionnaire pense à une solution afin que celle--ci soit un succès. Selon Mitra (2014) et Kotters (2002), professeur à l'Université Harvard, il y a cinq étapes importantes à respecter afin de garantir le succès d'un changement organisationnel(19). Premièrement, il faut augmenter le sentiment d'urgence(20). Il faut convaincre les utilisateurs qu'un changement est nécessaire pour des raisons spécifiques. Il est important d'avoir de bons leaders durant le changement, d'avoir une bonne communication entre tous les utilisateurs dans le but de les rassurer, créer de petits buts à court terme réalisables et imprégner les valeurs du nouveau changement dans le but que celui--ci demeure durable et performant. Après avoir survolé les différents défis de la gestion du changement technologique, penchons--nous sur un différent aspect de notre recherche, celui du rôle de gestion d'un gestionnaire en technologie de l'information.

Sous thème 3: Le rôle de gestion d'un gestionnaire TI

Les avancements technologiques obligent les organisations à adapter continuellement leurs stratégies d'affaires. Ces organisations deviennent des environnements complexes et en constante mouvance (Roy et Aubert, 2003). Par conséquent, la gestion des technologies de l'information (TI) et leur changement constant au sein des organisations est rendue une préoccupation majeure pour le responsable de la fonction TI. Le grand défi de cette problématique est d'avoir les meilleures ressources pour une gestion efficace des TI dont le gestionnaire de projets TI est son acteur principal (Roy et al. 2010). Le choix d'un gestionnaire de projets TI doit tenir compte de plusieurs critères en fonction des différentes caractéristiques d'un projet TI par la définition des rôles critiques de gestion à exercer dans ces projets. Le critère principal à en tenir compte chez un gestionnaire TI est le leadership. En effet, le profil de direction et les rôles exercés sont adoptés pour chaque type de projet TI (Bernier et Roy 2003, Roy et al. 2010).

Une étude antérieure de Bernier et Roy (2003) a bien décrit, selon le modèle de Quinn (1988), les rôles que peut avoir un gestionnaire ayant un comportement d'une gestion performante selon le type du projet TI adopté par l'organisation. Le modèle de Quinn (1988) explique que dans le contexte d'un projet TI où l'adaptation au changement s'avère un élément majeur du projet, le gestionnaire TI efficace portera une attention particulière à l'exercice des rôles d'innovateur (il suggère et introduit des changements, transforme les problèmes en occasions, amorce et articule une vision) et d'agent de liaison (il influence ses supérieurs et ses subordonnés, favorise les contacts entre employés, représente les intérêts de ses pairs, employés et clients). Dans un projet où le développement des personnes est un élément essentiel à la réussite du projet, un gestionnaire TI efficace met l'accent sur les rôles de facilitateur (il promeut le travail d'équipe, la participation, facilite la discussion entre les groupes) et de mentor (il donne l'exemple, démontre de la considération personnelle, écoute les employés). Ces quatre rôles sont associés à un leadership de type transformationnel.

Dans d'autres cas, où l'une des fins d'un projet est la maximisation des résultats, le gestionnaire TI efficace met l'accent sur l'exercice des rôles de directeur (il établit des

objectifs, détermine des priorités et les zones de responsabilités) et de producteur (il motive les employés et encourage l'effort, voit à la réalisation des objectifs de productivité, stimule la performance), alors qu'il doit exercer davantage des rôles de contrôleur (il travaille avec des résultats et des faits, résout des problèmes, recueille et analyse l'information) et de coordonnateur (il évalue des rapports, s'occupe des travaux administratifs et de l'ordre interne) si la réussite du projet nécessite l'intégration et la normalisation. Ces quatre rôles sont associés à un leadership de type transactionnel (Quinn 1988).

Une autre étude menée par Chen et Wu (2011) a aussi souligné l'importance du niveau de capacité du gestionnaire de projets TI à une gestion efficace et la contribution de ce dernier dans le développement de l'organisation. Pour ce faire, il existe différents moyens qui peuvent aider les acteurs en TI de mieux gérer leurs projets. Ceci peut être effectué, par exemple, par la procuration d'outils d'aide à la gestion tel que CobiT (Objectifs de contrôle de l'Information et des Technologies Associées) (Bernroider et Ivanov 2011, Phillips 2013 et IT Gouvernance Institute 2014), très utilisé dans les ministères canadiens (Gouvernement du Canada 2014), mais aussi, par un partage efficace des connaissances entre les différents acteurs en particulier les experts en TI (Booto Ekionea et al. 2010).

Sous thème 4: Gestion des connaissances

Il est clair que dans les organisations T.I. chaque personne joue un rôle important. Le bon fonctionnement de l'entreprise en dépend et c'est pourquoi il est essentiel de prendre en charge la gestion des connaissances. Lors du départ d'un individu à la retraite par exemple, une grande partie de ses connaissances quitte avec lui et rend de précieuses ressources inutilisables à jamais dans les entreprises sans systèmes de gestion des connaissances mise en place. Nous avons retenu que plusieurs concepts étaient importants pour assurer une bonne gestion des connaissances à l'interne d'une entreprise.

Un des enjeux majeurs de la gestion des connaissances selon DULIPOVICI (2011) est l'utilisation d'outils technologie pour le partage des connaissances. Elle explique que

l'utilisation d'un logiciel de gestion de connaissances n'est pas la solution s'il n'est pas bien implanté dans l'entreprise. En effet, l'utilisation de ce genre d'outils sera efficiente et efficace si et seulement si une culture de partage de connaissances est véhiculée dans l'entreprise. Par rapport au succès de l'implantation, elle dit aussi que: «Il n'y a pas de recette miracle; c'est à chaque organisation de déterminer ses besoins en matière de gestion de connaissances à partir de ses objectifs stratégiques.» Elle ajoute aussi que l'implantation d'un système de gestion des connaissances nécessite énormément de temps et d'argent investi de la part de l'organisation T.I. qui souhaite l'appliquer, mais que le retour sur investissement est important.

Un autre des points importants reliés à la gestion des connaissances est la gestion et la sélection de ceux--ci. Un bon processus doit être mis en place dans l'entreprise pour faciliter la vie des employés qui veulent y collaborer. En effet, selon l'entreprise Adobe(2013), le processus de gestion des connaissances doit être quantifiable et sécuritaire pour assurer une bonne performance du système dans l'entreprise. Adobe, ayant eu un franc succès dans l'implantation de son système de gestion de connaissances.

Il est vrai que la performance est le but ultime d'une entreprise, mais il ne faut pas sous--estimer la pérennité de l'entreprise. Nous avons compris que l'impact de l'implantation d'un système de gestion des connaissances sera quasi nul à l'interne d'une entreprise de T.I. si les facteurs d'importances ne sont pas en synergie. Un environnement de travail sain, une culture organisation favorisant le transfert de connaissances ainsi qu'une façon de récompenser les contributeurs assureront le succès de la gestion de vos connaissances.

Sous thème 5: Durabilité du système TI

Afin de préserver les infrastructures que nous avons mises en place dans l'entreprise, l'aspect durabilité est un incontournable lorsqu'on parle de Technologie de l'information. Pour le détailler, nous avons choisi de retenir 3 composantes principales soient : la sécurité, la pérennité ainsi que la rétention du personnel (TI).

Bien que les attaquent qui proviennent de l'externe soient particulièrement un sujet d'actualité. La réalité est que la plupart des brèches dans les SI sont créés à l'interne intentionnellement. Dans cette optique, il est bien important de connaitre ses utilisateurs et d'émettre des autorisations limitées au strict nécessaire à chacun de ceux--ci. Par ailleurs, la tendance pour le BYOD doit également faire l'objet de politiques claires et contrôlées. Pour que la sécurité de notre entreprise soit un succès, il est important de bien sensibiliser les employés afin qu'ils prennent conscience des conséquences de leur comportement néfaste sur l'organisation. L'avènement de l'infonuage a rendu la notion de sécurité plus ambiguë. Bien qu'il s'agisse d'une situation qui permet des économies pour une grande majorité des entreprises. Les lois canadiennes en matière de protection des renseignements personnels ne sont pas les mêmes que celles dans les pays où sont délocalisées les informations. De plus, les fournisseurs d'informatique en nuage ont tendance à insérer des clauses de déresponsabilisation dans les contrats. Pour contrer celles--ci, les clients ont avantage à adhérer à un nuage privé où ils contrôleront davantage la sécurité des informations.

L'impartition des TI est une pratique de plus en plus répandue. Toutefois, quelques conseils vous assureront de bien sous--traiter cette partie de vos activités. Dans un premier temps, il primordial de choisir un fournisseur qui comprend et partage nos objectifs stratégiques sans quoi nous ne serrons jamais satisfait des résultats. Par ailleurs, nous ne devrions pas sous--traiter l'ensemble de nos activités aux mêmes fournisseurs afin de ne pas devenir dépendants de celui--ci. De cette manière, on s'assure de pouvoir continué à magasiner chez d'autres et que la migration est plus simple. À l'inverse, il ne faut pas avoir trop de fournisseurs sans quoi en cas de conflit il peut devenir très litigieux d'identifier la provenance des problèmes et de les résoudre. Qu'on impartisse une partie des processus ou non, il est important de maintenir des employés détenant de bonnes habiletés en TI à l'interne. Pour ce faire, trois lignes directrices devraient être entamées par n'importe quelle entreprise afin de conserver la motivation de son personnel. La première est de reconnaitre la contribution afin d'entretenir la relation entre l'employeur et l'employé. La deuxième est d'investir dans des projets et formations

qui motivent les employés de manière à favoriser leur développement professionnel. Troisièmement, proposer un régime de rémunération à long terme tel qu'un partage des profits de façon à entretenir une équité. Finalement, l'innovation est la bienvenue afin de développer de nouvelles pratiques qui fidélisent les employés.

Sommaire des enjeux identifiés dans nos références

Lors de la recherche de nos références, plusieurs éléments nous ont donné du fil à retordre. Parmi ceux-ci, le manque de source d'informations en français a créé plusieurs problèmes à notre équipe, car plusieurs termes techniques ont été durs à cerner. De plus, les informations sur les auteurs étaient rarement disponibles sous l'article ce qui créait une seconde tâche de recherche pour déterminer si l'auteur était crédible ou non dans le processus de sélection de nos sources.

Éléments à creuser davantage lors des entrevues

Stratégie de gestion des technologies
Émergence de la sous-traitance à l'international
Mesures prises lors de changement technologique
Stratégie pour contrer à la réticence aux changements
Types de direction dans l'organisation
Type d'outil de gestion TI utilisé dans les organisations
Stratégies de motivation de transfert des connaissances
Performance du partage des connaissances
Facteur influençant l'impartition des activités TI
Politiques internes des organisations en matière de BYOD

Conclusion

La gestion des technologies de l'information demeure un domaine très complexe où les organisations changement considérablement leurs stratégies d'affaires sur des courtes durées afin de pouvoir suivre l'évolution rapide des technologies de l'information. En conséquence, le changement des stratégies d'affaires au sein de l'organisation doit être

géré d'une façon efficace par le gestionnaire TI. Ce dernier doit être capable de jouer plusieurs rôles de gestion selon le type du projet TI adopté par l'organisation. Pour ce faire, il existe plusieurs outils et méthodologies de gestion TI que le gestionnaire peut utiliser pour assurer une gestion efficace des TI. Cependant, l'utilisation de l'outil ou de la méthodologie de gestion TI demeure un défi pour le gestionnaire qui doit faire le bon choix de l'outil le plus approprié aux stratégies d'affaires de l'organisation. La gestion TI doit, aussi, tenir compte d'un aspect important qui est la gestion des connaissances. En effet, la gestion des connaissances entre les experts et les autres membres d'une équipe peut être un bon outil pour le gestionnaire afin d'assurer une gestion TI efficace et durable pour l'organisation. Toutefois, la répartition et le partage des connaissances sont demeurés un processus complexe pour le gestionnaire TI. Enfin, la gestion des TI est une notion qui doit être étudiée plus en détail pour chacun de nos sous-thèmes abordés dans cette revue afin de mieux comprendre leur importance et leurs conséquences sur l'organisation.

Annexe - Références

Gestion stratégique et adaptation

1. Schwalbe, K. (2013). Information Technology Project Management : Édition 7. Boston, États-Unis: Cengage Learning.

Madame Schwalbe définit le concept de la gestion stratégique au niveau de la technologie de l'information et elle explique en détail plusieurs aspects couverts par la gestion stratégique. De plus, elle aborde les opportunités et les défis présents dans le domaine des TI en lien avec ce sujet. Dans notre revue littéraire, nous allons nous concentrer sur la définition du concept de gestion stratégique et nous introduirons brièvement la plupart des aspects couverts par ce thème.

2. Mind Tools. (2014). Developing Your Strategy. Récupéré le 11 Février 2015 du site MindTools: http://www.mindtools.com/pages/article/developing-strategy.htm

Dans cet article, l'auteur explique les raisons qui peuvent pousser une entreprise à revoir sa stratégie d'affaires. De plus, il définit comment créer une bonne stratégie, et ce, en trois étapes simples: l'analyse de l'environnement, l'identification des options stratégiques et l'évaluation et la sélection des options . Au passage, l'auteur donne quelques conseils aux dirigeants afin de ne pas commettre d'erreurs durant cet important processus. Dans le cadre de cette revue littéraire, nous énumérerons les trois étapes de conception d'une stratégie et nous les expliquerons brièvement pour une meilleure compréhension.

3. Nickols, F. (2010). Three Forms of Strategy. Récupéré le 12 Février 2015 du site Nickols: http://www.nickols.us/three_forms.pdf

Ce consultant d'expérience explique le concept de stratégie en séparant son contenu en trois thèmes: la stratégie générale, la stratégie compétitive et la stratégie incorporée . De plus, il définit quelques sous-concepts de ces stratégies et il propose plusieurs questions fondamentales en lien avec les trois types de stratégies permettant aux gestionnaires de voir la pertinence de leurs stratégies choisies. Il explique aussi l'importance de la cohérence entre la stratégie et les missions de l'organisation. Dans cette étude, nous nous intéresserons simplement aux questions fondamentales en lien avec la stratégie générale.

4. McKinsey & Company. (2012). Becoming more strategic: Three type for any executive. Récupéré le 12 Février 2015: http://www.mckinsey.com/insights/strategy/becoming_more_strategic_three_tips_for_any_executive

Dans cet article, cette firme internationale de gestion énumère trois conseils qu'un dirigeant d'une organisation devrait s'assurer de suivre pour une meilleure gestion stratégique. Elle élabore sur ces trois conseils de manière très détaillée afin de comprendre aux dirigeants l'importance et les répercussions que ces conseils engendreront dans leur entreprise. Dans la revue littéraire, nous aborderons et résumerons brièvement ces trois conseils pour assurer une meilleure gestion stratégique.

5. Porter, M. E. (1979). How Competitive Force Shape Strategy. Harvard Business Review 57, no. 2 (March–April 1979): 137–145.

L'auteur de ce texte explique en détail cinq forces déterminant la structure concurrentielle d'une entreprise de biens ou de services. De plus, il explique avec précision trois facteurs permettant de mieux se positionner au niveau de la stratégie concurrentielle. Bien que les cinq forces de la structure concurrentielle soient intéressantes, nous n'aborderons que les trois facteurs stratégiques et nous les expliquerons brièvement afin d'aider les gestionnaires à mieux se positionner face à la concurrence.

6. Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. Harvard Business Review. 71 (1) 84–93

Dans cet article, ces deux auteurs définissent et expliquent clairement trois concepts servant de base à une bonne gestion stratégique afin d'assurer la viabilité de son entreprise à long terme. Les trois concepts mentionnés dans cet article sont: l'excellence opérationnelle, le service à la clientèle et l'innovation. Dans la revue littéraire, nous aborderons ces trois concepts et nous expliquerons brièvement l'importance de ces trois concepts pour le bien-être de son organisation.

7. PwC. (2011). Global Sourcing. Récupéré le 12 Février 2015 du site PwC: http://www.pwc.com/en_US/us/increasing-it-effectiveness/assets/global-sourcing.pdf

Cette firme explique le concept de "sourcing" et génère des données statistiques suite à un sondage des plus grands avantages de l'utilisation du "sourcing" ainsi que les raisons qui poussent une entreprise à sous-traiter à l'international. Dans cette étude, nous nous servirons des statistiques de cette firme pour énumérer les principaux avantages de la sous-traitance à l'international tout en abordant brièvement les raisons poussant les entreprises à sous-traiter une sphère de leur organisation ailleurs dans le monde.

8. Kotabe M. & Helsen K. (2009). The SAGE Handbook of International Marketing. Thousand Oaks, États-Unis. SAGE Publications Ltd.

Au chapitre 14 de ce livre, les auteurs discutent du concept de “sourcing” et ils abordent les avantages et des inconvénients reliés à cette pratique. De plus, ils expliquent les raisons qui peuvent inciter un gestionnaire à sous-traiter ou à ne pas le faire. Dans la revue littéraire, nous vérifierons si les avantages de ces textes sont semblables à ceux du sondage réalisé par Pw C. et nous aborderons l’autre côté de la médaille, soient les inconvénients de cette pratique.

9. Kruse, Erik. (2003). The IT Strategic Sourcing Four-Step. Récupéré le 12 Février 2015 du site SCRC: http://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/the-it-strategic-sourcing-four-step

Dans cet article, il est question de quatre étapes afin d’implanter le “Global Sourcing” à son entreprise : la compréhension des buts de l’entreprise, la sélection des partenaires, la négociation d’un contrat et l’entretien de la relation d’affaires . De plus, l’auteur explique clairement les l’importance de chacune des étapes. Dans la revue littéraire, nous aborderons les quatre étapes énumérées par l’auteur et nous expliquerons brièvement l’importance de ces étapes.

10. Ghemawat, Pankaj. (2007). Redefining Global Strategy: Crossing Borders in A World Where Differences Still Matter. Boston, États-Unis. Harvard Business Review Press

Dans ce livre, l’auteur explique le concept de “sourcing” en abordant les problématiques reliées à son utilisation. Il propose alors une solution bien détaillée afin de maximiser les avantages de cette pratique tout en limitant les inconvénients. Dans ce livre, il démontre aux lecteurs que sa solution, une globalisation partielle, est plus bénéfique qu’une simple globalisation. Dans la revue littéraire, nous aborderons la solution émise par Monsieur Ghemawat et nous l’expliquerons brièvement.

Gestion du changement

11. BUCKLEY, Shannon.(2011). IT Change Management. Récupéré le 12 Février 2015 du site Internal Auditor: https://iaonline.theiia.org/it-change-management.

L'auteur de cet article propose une procédure composée de plusieurs étapes afin de bien gérer le changement d'implantation, de mises à jour ou de modifications d'un logiciel, etc. Elle explique également comment il est important pour une entreprise d'aujourd'hui d'assurer une bonne gestion de ses employés lors d'un projet de changement technologique avant d'assurer un meilleur résultat et que l'entreprise soit plus performante au bout de la ligne. Dans notre étude, nous retiendrons les propos de cette auteure afin de démontrer l'importance d'une bonne gestion du changement en technologie.

12. BAREIL,Céline(2004). La résistance au changement: synthèse et critique des écrits. Récupéré le 12 Février 2015 du site HEC Montréeal : http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/04_10.pdf.

Dans cette revue documentaire au sujet de la résistance à changement, l'auteur de cet article propose une définition du concept de résistance au changement dans le milieu des technologies de l'information. L'article est intéressant puisque l'auteur énonce les raisons de résistances d'employés après un changement technologique. La peur face à l'inconnu, la peur de l'échec ainsi que la peur de quitter sa zone de confort en sont de bons exemples. Dans notre étude, nous retiendrons ces explications afin de bien pouvoir saisir le concept de résistance au changement.

13. VANDE VELDE, Bénédicte.(2000). Perspectives en Management Stratégique. Récupéré le 12 Février 2015 du site Strategie Aims: http://www.strategie-aims.com/events/conferences/14-ixeme-conference-de-l-aims/communications/2505-la-resistance-au-changement-revisitee-du-top-management-a-la-base-une-etude-exploratoire/download.

L'auteur de cet article nous propose l'approche de Lawrence (1969) en ce qui concerne la résistance au changement technologique dans une organisation. Celui-ci nous explique comment l'individu résiste au changement et explique sa solution afin de gérer cette résistance. L'auteur explique également comment beaucoup d'individus se sentent menacés par certains changements technologiques au sein de l'organisation, car ceux-ci ont peur de perde leur emploi .Dans notre étude, nous allons surtout nous attarder sur les raisons de résistances des employés.

14. THE STANDISH GROUP REPORT(2014). Chaos. Récupéré le 7 Février 2015 du site Project Smart: http://www.projectsmart.co.uk/docs/chaos-report.pdf

L'auteur de cet article propose une étude assez détaillée concernant les projets en technologie de l'information. L'étude offre plusieurs statistiques concernant les TI par exemple le taux de succès d'un projet technologique dans une entreprise, la moyenne d'argent dépensé dans un projet TI d'une grande entreprise ainsi qu'une impressionnante statistique qui démontre que la plupart de projet en technologie coûte plus cher à la fin que l'estimation de départ. Dans notre étude, nous retiendrons les statistiques d'échec des projets de changement technologique.

15. PEIFFER, Christophe(2015). Les 4 stratégies pour faire face à la résistance au changement. Récupéré le 12 Février 2015 du site Cadre Management: http://www.cadredesante.com/spip/profession/management/article/les-4-strategies-pour-faire-face-a-la-resistance-au-changement.html.

L'auteur de cet article nous propose quatre différentes stratégies afin de faire faire à la résistance au changement technologique. Celui-ci propose la stratégie de l'information, de la participation, de la facilitation et de la négociation et d'entente. La stratégie de l'information consiste à privilégier la communication au sein de l'organisation afin de susciter chez les individus le désir de contribuer au changement. Dans notre étude, nous allons explorer une des quatre différentes stratégies et nous allons les examiner. Nous

allons nous attarder sur la plus importante aux yeux de Mr Peiffer, la stratégie de l'information.

16. HARTZELL,Sherri(2014). Lewin's 3-Stage Model of Change: Unfreezing, Changing & Refreezing. Récupéré le 12 Février 2015 du site Education Portal: http://education-portal.com/academy/lesson/lewins-3-stage-model-of-change-unfreezing-changing-refreezing.html.

L'auteur de cet article explique très bien l'une des théories populaires en matière de changement organisationnel : la théorie de Kurt Lewin. Développé dans les années cinquante, ce modèle est toujours présent dans les organisations d'aujourd'hui. Le modèle est bien simple puisque comme le dit Lewin, un changement organisationnel n'a pas à être compliqué. Celle-ci est composée de trois étapes: le dégel, le changement et finalement le gel. Dans notre étude, nous expliquerons en détail ces trois étapes et les comparerons avec celles d'autres théories.

17. BERNIER, C (2001). Cahier du CETO,HEC MONTRÉAL, Un nouveau regard sur sous l'adoption et la mise en oeuvre de système de gestion intégrée. Vol 1(no 2).

L'auteur de cet article propose un bref historique de la gestion de changement au niveau des technologies et appuie avec quelques exemples. L'auteur explique les nombreux échecs des projets de changements technologiques par la sous-estimation des hauts dirigeants par rapport à leur employé. La haute direction est souvent déçue des lenteurs de son personnel. L'auteur propose sa solution afin de bien réussir un projet technologique. Dans notre étude, nous retiendrons les principaux défis de bien gérer le changement dans un projet technologique.

18. GAGNON, Yves-Chantal(Automne 2008). La gestion du changement stratégique dans les organisations publiques Les trois leviers stratégiques de la réussite du changement technologique. Vol 14 (no 3, p 73-88).

L'auteur de cet article propose une réflexion sur la réussite d'un projet de changement technologique. L'auteur explique un des principaux défis que rencontrent les entreprises d'aujourd'hui par exemple les échecs des projets informatiques et explique la cause de ceux-ci. Elle explique que les gestionnaires mettent trop d'efforts sur la dimension technique alors que l'aspect humain est oublié. L'auteur propose également des solutions afin de bien réussir un projet technologique. Dans notre étude, nous retiendrons ces notions de réussites et nous les expliquerons clairement.

19. KOTTER, John(2002). Five steps to successful change. Récupéré le 12 Février 2015 du site Business Balls :http://www.businessballs.com/changemanagement.htm.

L'auteur de cet article propose son modèle dans le cadre d'un changement technologique. Il propose cinq étapes afin que ce changement soit une réussite pour une organisation et que celle-ci en bénéficie le plus possible. Les étapes sont premièrement d'installer un sentiment d'urgence, d'avoir de bons leaders, d'avoir une très bonne communication, créer des défis à court terme et imprégner les valeurs du nouveau changement. Dans notre étude, nous retiendrons ces étapes et nous les expliquerons. Nous allons aussi les comparer avec celle d'autres théories.

20. MITRA, S (2014). 10 raisons pourquoi les employés résistent au changement. Récupéré le 12 Février 2015 du site Mitra Services aux entreprises: http://www.mitraservices.com/PDF/Articles/resostechang0705.pdf.

L'auteur de cet article nous éclaire sur les raisons pour lesquelles les employés d'une organisation résistent aux changements technologiques. La surprise et la peur face à l'inconnu, le manque de tact, le climat de méfiance, la pression des pairs et la peur de perde son statut sont des exemples de raisons. Au cours des dernières années, les entreprises innovent beaucoup en matière de technologie de l'information. L'article présente aussi les défis que cela apporte à l'entreprise d'aujourd'hui. Dans notre étude, nous retiendrons ces notions de résistance au changement.

Le rôle de gestion d'un gestionnaire TI

21. BERNIER, C. et Roy, V. (Juin 2003). L'évolution des rôles dans la gestion des projets de technologies de l'information : le cas des progiciels de gestion intégrée. Gestion, 28 (2), 48-57.

Les auteurs décrivent l'évolution des rôles des gestionnaires de la fonction TI et la notion de gestion d'expertises en TI en particulier dans les cas de projets à forte transformation organisationnelle tels que les progiciels de gestion intégrée. Ils mettent l'accent sur les rôles et les compétences du gestionnaire TI dans la gestion du changement organisationnel par les TI et la gestion des partenariats concernant les TI.
Dans notre étude, nous retiendrons la notion des rôles du gestionnaire de la fonction TI dans la gestion organisationnelle et la gestion des partenariats. Ceci est en relation avec notre sous-thème 3 : Les rôles de gestion d'un gestionnaire TI.

22. BERNROIDER, E.W.N. and Ivanov, M. (2011). IT project management control and the Control Objectives for and related Technology (CobiT) framework. International Journal of Project Management, 29 (3) 325-336.

Les auteurs ont testé l'utilité de l'utilisation du cadre CobiT dans la gestion de projets TI. Ils pensent que cet outil est raisonnable, mais très générique pour mesurer la performance de la gestion de projet TI où les paramètres du projet sont très spécifiques.
Dans notre étude, nous retiendrons la notion du cadre CobiT et son utilisation dans la gestion et le contrôle des projets TI. Ceci est en relation avec notre sous-thème 3 : Les rôles de gestion d'un gestionnaire TI.

23. CHEN, Y.C. et Wu, J.H. (April 2011). IT management capability and its impact on the perfomance of a CIO. Information & Management, 48 (4), 145-156.

Les auteurs soulignent l'importance des compétences du gestionnaire en TI dans sa gestion des TI en termes de performance. Ils décrivent le niveau de capacité du gestionnaire en TI pour une gestion organisationnelle et stratégique efficace et sa contribution dans le développement de l'organisation.

Dans notre étude, nous retiendrons la notion de la capacité et les habiletés d'un gestionnaire de la fonction TI et son impact sur la gestion des TI au sein d'une organisation. Ceci est en relation avec notre sous-thème 3 : Les rôles de gestion d'un gestionnaire TI.

24. BOOTO, Ekionea, J.P. Fillion, G. Bernard, P. et Plaisent M. (2010). Les technologies de l'information, la gestion des connaissances et un avantage concurrentiel soutenu : une analyse par la théorie des ressources. Revue de l'Université de Moncton, 41 (1), 247-271.

Les auteurs signalent l'importance du partage des connaissances au sein d'une organisation. Leur étude applique la théorie des ressources en gestion des connaissances et en technologies de l'information et contribue à conscientiser les gestionnaires sur le potentiel stratégique et l'importance de développer un leadership spécifique en gestion des connaissances et en technologies de l'information.
Nous retiendrons dans notre étude seulement la notion de gestion de connaissance qui est citée dans le sous-thème 3 : Les rôles de gestion d'un gestionnaire TI, comme une introduction pour le sous-thème 4 : Gestion des connaissances.

25. Gouvernement du Canada (2014). Profil des services de la technologie de l'information (TI) du GC. Récupéré le 11 février du site du gouvernement : http://www.tbs-sct.gc.ca/it-ti/profil/profil04-fra.asp.

Le gouvernement du Canada (GC) mentionne que la structure de programme des services de TI du GC adopte le cadre des CobiT pour les procédés de gestion des programmes de TI tels que la planification, l'acquisition, la surveillance et l'évaluation.
Dans notre étude, nous retiendrons la notion du cadre CobiT et son utilisation dans la gestion et le contrôle des projets TI pour le gouvernement du Canada. Ceci est en relation avec notre sous-thème 3 : Les rôles de gestion d'un gestionnaire TI.

26. IT Gouvernance Institute (2014). About the IT Gouvernance Institute. Récupéré le 11 février du site de l'institut : http://www.itgi.org/.

L'institut cite l'importance de l'adoption de la pratique efficace pour la gouvernance et la gestion des TI au sein d'une entreprise. Le cas CobiT « Control Objectives for Information & related Technology » a été cité comme exemple pour aider à la gestion des TI.
Dans notre étude, nous retiendrons la notion du cadre CobiT et son utilisation dans la gestion et le contrôle des projets TI. Ceci est en relation avec notre sous-thème 3 : Les rôles de gestion d'un gestionnaire TI.

27. PHILLIPS, B. (October-December 2013). Information Technology Management Practice: Impacts upon Effectiveness. Journal of Organisational and End User Computing, 25 (4), 50-74.

L'auteur vise à mettre en place un modèle qui détermine l'impact des pratiques de gestion des TI sur l'efficacité de ces dernières. Les pratiques citées ont utilisé le cadre CobiT comme outil de gestion et de contrôle des TI.
Dans notre étude, nous retiendrons la notion du cadre CobiT et son utilisation dans la gestion et le contrôle des projets TI. Ceci est en relation avec notre sous-thème 3 : Les rôles de gestion d'un gestionnaire TI.

28. QUINN, R.E. (1988). Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance. San Francisco, États Unis: Jossey-Bass.

L'auteur présente un modèle dans le contexte de gestion de projet TI. Le modèle s'articule autour de deux axes de tension qui sont présents dans toute organisation et qui influencent directement ses décisions. Il s'agit de l'axe flexibilité-contrôle et de l'axe interne-externe. À partir de la vision organisationnelle représentée par le cadre de l'étude, le modèle propose un ensemble de huit rôles de gestion associés aux comportements caractéristiques d'une gestion performante.

Dans notre étude nous retiendrons l'ensemble des rôles exercés par un gestionnaire TI efficace selon le type de projet TI adopté. Ceci est en relation avec notre sous-thème 3 : Les rôles de gestion d'un gestionnaire TI.

29. ROY, V. and Aubert, B. (2003). Valeur stratégique, compétences clés et développement technologique, Gestion, revue internationale de gestion, 28(1), 28–35.

Les auteurs proposent un modèle qui fournit au gestionnaire un ensemble de critères sur lesquels il peut fonder sa décision d'approvisionnement. Parmi, ces critères ils citent l'importance des TI dans la gestion et la mise en œuvre des stratégies organisationnelles. Dans notre étude nous retiendrons la notion de l'apport des TI dans la gestion organisationnelle au sein de l'entreprise. Les rôles de gestion d'un gestionnaire TI.

30. ROY, V. Bernier, C. et Danis, M. (2010). Leadership, Sourcing Models and IT Project Management. Canadian Journal of Administrative Sciences, 27 (4), 348-362.

Les auteurs expliquent que les pratiques de gestion des technologies de l'information (TI) dépendent des différentes caractéristiques d'un projet et que selon ces caractéristiques il existe un profil de direction adopté par un gestionnaire de projet.
Dans notre étude, nous retiendrons la notion de lien entre le type d'un projet TI et le profil du gestionnaire de projet adopté pour la gestion du projet. Ceci est en relation avec notre sous-thème 3 : Les rôles de gestion d'un gestionnaire TI.

Gestion des connaissances

31. DULIPOVICI,Alina Maria(2011). Les TI et le partage de connaissances en entreprise. Récupéré le 12 Février 2015 du site La Presse : http://affaires.lapresse.ca/economie/technologie/201101/17/01-4360720-les-ti-et-le-partage-de-connaissances-en-entreprise.php.

L'auteure présente dans l'article les facteurs qui influencent la performance des organisations. Parmi ceux-ci, la connaissance ressort du lot par l'impact qu'elle peut

avoir au niveau de la gestion des T.I. dans une organisation. Elle relate aussi que l'utilisation des outils technologiques de partage de connaissance à l'interne n'est pas suffisante pour améliorer le transfert des connaissances, car l'adhésion des utilisateurs est minime. Dans notre analyse, on pourra retirer les éléments qu'elle a scindés dans son texte pour établir les divergences d'opinions. On pourra discuter du facteur humain, de l'impact des processus, de la technologie et surtout de l'environnement dans l'organisation. Afin de renforcer ses propos, on doit noter aussi qu'elle est membre du service de l'enseignement des technologies de l'information de HEC Montréal.

32. BLANC,Gérald(2003). Les ressources humaines, le talon d'Achille des TI. Récupéré le 12 Février 2015 du site Direction Informatique :
http://www.directioninformatique.com/les-ressources-humaines-le-talon-dachille-des-ti/14104

Selon l'auteur, le plus grand défi des organisations par rapport à la gestion des connaissances sera d'identifier les connaissances à consigner. De plus, la classification de ces connaissances est un autre obstacle, car il est facile selon lui de recueillir les données, mais les utiliser autre chose. Une autre des préoccupations dont l'auteur tente de nous aviser est lorsqu'un employé quitte pour la retraite, on doit être en mesure efficacement de stocker ses connaissances. L'auteur propose au final d'identifier uniquement les processus qui sont cruciaux pour l'entreprise et ainsi fonctionner avec un système d'importance et de sensibilité. Dans le cadre de la revue littéraire, on pourra complémenter notre analyse en fonction des exemples concrets que l'auteur nous fournit tout au long du texte. De plus, comme c'est un texte qui date un peu plus que les autres, mais tout aussi pertinent, il nous permet de faire abstraction des outils technologiques et plutôt concentrer notre regard critique sur l'élément même qu'est la gestion des connaissances dans la gestion d'une organisation.

33. Info Entrepreneurs(2009). Importance des connaissances pour une entreprise en croissance. Récupéré le 12 Février 2015 du site Info Entrepreneurs :

http://www.infoentrepreneurs.org/fr/guides/bl---importance-des-connaissances-pour-une-entreprise-en-croissance/

Le texte traite de plusieurs éléments par rapport au transfert des connaissances au sein d'une entreprise, des sources des connaissances de baise, de la manière dont les connaissances doivent être exploitées. De plus, il traite d'en quoi les connaissances sont nécessaire à la survie de l'entreprise. Il met aussi l'accent sur le partage des connaissances et conclu sur la stratégie de connaissance pour votre entreprise. De notre côté, il sera pertinent d'utiliser ces stratégies pour perfectionner notre revue littéraire par l'ajout de la perspective d'un organisme gouvernemental ayant fait ses preuves.

34. Bloomfire(2013). 5 Ways to Encourage Knowledge Sharing Within Your Organization. Récupéré le 12 Février 2015 du site Bloomfire : https://bloomfire.com/posts/522359-5-ways-to-encourage-knowledge-sharing-within-your-organization/public

Dans cet article, on sépare les avantages de pourquoi le partage de connaissances en entreprise est important. Il traite en premier lieu du mentorat à l'interne par les T.I.. Ensuite, il parle de la communication de l'information entre les départements pour simplifier les transferts de compétences. Il met aussi l'accent sur les ristournes fournies aux employés lors d'un partage de connaissances. L'implantation de bons outils de collaborations est nécessaire pour maximiser le partage des connaissances dans l'entreprise. Le contenu de cet article va nous permettre de mettre en lumière certains éléments du partage de connaissances dans notre revue littéraire.

35. Gurteen(2014). Creatin a Knowledge Sharing Culture. Récupéré le 12 Février 2015 du site Gurteen : http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/ksculture

On nous illustre dans ce texte les éléments essentiels du partage des connaissances par la création d'une culture du partage. Par la suite, on discute de la gestion des connaissances en plus de définir les éléments essentiels de la rémunération des employés qui partage

leurs connaissances. De plus, on sort les points des plus essentiels de comment faire pour que ça arrive. Nous avons la possibilité de contrer l'argumentaire de certains autres, car on sort plusieurs éléments qui augmentent le risque de participation au programme de transfert de connaissances dans une organisation.

36. MALSHE, Ashwin(2013). 5 Tips for sharing knowledge through social media. Récupéré le 12 Février 2015 du site Essec Knowledge : http://knowledge.essec.edu/en/innovation/sharing-knowledge-through-social-media-5-tips.html

Dans l'article on parle principalement des stratégies de comment partager les connaissances en entreprise par le biais des réseaux sociaux. On parle de créer une blogosphère interne qui permettra la publication à l'interne pour échanger de connaissances. De plus, on parle de consigner les vidéos essentiels au bon fonctionnement de l'entreprise. On planifie aussi partager le contenu à l'interne de l'entreprise en favorisant le mix des connaissances. Dans notre revue, il sera pertinent d'impliquer les réseaux sociaux par rapport au transfert des connaissances.

37. Cam Magazine(2010). Le top 10 des enjeux TI. Récupéré le 12 Février 2015 du site Cam Magazine : http://www.camagazine.com/archives-fr/edition-imprimee/2010/sep/features/camagazine41518.aspx

Dans cet article, on comprend la raison que la gestion des connaissances est un grand enjeu. Le lien étroit entre la pénurie de main d'oeuvre et de compétences en T.I. justifie, pourquoi cet enjeu se glisse au 10ème rang des enjeux les plus importants en technologies de l'information. C'est par l'utilisation de ceci comme preuve que nous allons pouvoir justifier dans notre revue le fait que c'est un élément essentiel à traiter quand on parle de gestion en organisation.

38. Atlassian(2014). Use Confluence as your Intranet. Récupéré le 12 Février 2015 du site Atlassian :
https://confluence.atlassian.com/display/Cloud/Use+Confluence+as+your+Intranet

On découvre par cet article les fonctionnalités du logiciel «Confluence» qui est utilisé en entreprise pour le partage de connaissance. Cet article va nous être très utile pour appuyer nos dires lorsqu'on va introduire les moyens de partage. C'est une version tangible d'un logiciel qui permet d'évoluer dans notre revue littéraire.

39. KANKER, Beth(2013). Unleash Your Organizations Knowledge Sharing Processes. Récupéré le 12 Février 2015 du site Beth Kanter : http://www.bethkanter.org/knowledge-sharing/

Pour maximiser le potentiel de transfert de connaissances à l'interne on doit créer un appel à l'action claire dans l'entreprise. Par la suite, on doit créer une stratégie d'engagement qui permettra aux employés de se mobiliser et de participer plus intensément aux partages de connaissances. On réalise qu'il est important de déterminer des buts et des indicateurs d'atteintes de buts pour le transfert de connaissances. On pourra utiliser cet article pour justifier les processus de transfert dans l'entreprise.

40. Adobe(2013). Why your organization should support a knowledge sharing culture. Récupéré le 12 Février 2015 du site d'Adobe :
http://blogs.adobe.com/captivate/2013/01/why-your-organization-should-support-a-knowledge-sharing-culture.html

Les 3 points les plus importants de l'article qu'Adobe communique à ses utilisateurs qui sont des entreprises est ce faire en sorte que le partage des connaissances doit être sécuritaire, doit compter et donc être quantifiable et ainsi devenir un élément social dans l'entreprise. On pourra utiliser ses 3 éléments pour renforcer la thèse de l'importance du partage des connaissances dans l'entreprise en plus de fournir des pistes de solutions sur comment partager les connaissances de manière optimale.

Durabilité du système TI

41. Comptables professionnels agréés Canada(2010). Le top 10 des enjeux en TI. Récupéré le 2 février 2015 du site de CA magazine:http://www.camagazine.com/archives-fr/edition-imprimee/2010/sep/features/camagazine41518.aspx

Tout d'abord plusieurs éléments du top 10 reviennent à toucher l'aspect de la sécurité. L'avènement de l'infonuage, des paiements via plusieurs outils informatisés, la propagande d'informations personnelles dans les SIO, la tendance à utiliser ses propres technologies dans les entreprises (BYOD) et consolider les informations clés sur les processus d'affaires dans les SIO sont d'autant plus de raisons que la sécurité se trouve au cœur des préoccupations des gestionnaires de TI. Le risque est que les informations viennent qu'à tomber entre les mains des mauvaises personnes. Dans une telle situation, la pérennité de l'entreprise pourrait être compromise puisqu'elle perdrait la confiance du public à son égard. De plus, elle pourrait également voir certains de ses avantages concurrentiels révélés. Dans ce travail, nous retiendrons le BYOD, l'infonuage et la propagande d'informations personnelles.

42. Kerrubin(2012). logiciel open source versus logiciel propriétaire. Récupéré le 2 février 2015 du site de Wordpress: https://kerrubin.wordpress.com/2012/07/05/logiciel-open-source-versus-logiciel-proprietaire/

À la suite de la lecture du blogue de Kerrubin sur Wordpress, on peut en déduire que le logiciel libre autant que le logiciel propriétaire peuvent être des avenues intéressantes pour les entreprises. De son côté, le logiciel libre et open source permet d'acquérir gratuitement certains logiciels. Par ailleurs, un bon programmeur peut modifier ces logiciels pour répondre aux différents besoins de l'entreprise qui ne sont pas encore couverts par les fonctionnalités de base. De plus, puisque le code est travaillé par beaucoup d'individus du domaine, la qualité de celui-ci s'avère généralement excellente.

Finalement, il n'y a pas de licence d'utilisation. L'enjeu principal auquel répond bien le logiciel libre est la pérennité du système.

43. Lalonde, Denis(2012). Les enjeux de la consumérisation des TI. Récupéré le 3 février 2015 du site de Direction informatique: http://www.directioninformatique.com/les-enjeux-de-la-consumerisation-des-ti/17395

Dans l'article "Les enjeux de la consumérisation des TI" écrit par Denis Lalonde de Direction informatique Québec, on aborde les enjeux de l'apport d'outils informatiques personnels par les employés. Même s'il s'agit d'une manière intéressante de diminuer les coûts d'acquisitions de TI, la réalité est qu'il est difficile d'effectuer un contrôle de la localisation de l'information et de la sécurité. Sommes toutes, dans l'environnement actuel, l'enjeu est d'émettre une politique à ce sujet permettant de protéger l'information sans toutefois être trop restrictive ce qui pourrait causer un abandon total des technologies mobiles pouvant améliorer la productivité de l'organisation. Le BYOD viendra toucher la durabilité du système par son aspect sécurité et rétention du personnel.

44. OTI expertise(2014). 5 avantages d'utiliser des outils de collaboration en entreprise. Récupéré le 3 février 2015 du site de OTI expertise: http://otiexpertise.com/5-avantages-dutiliser-outils-collaboration-en-entreprise/#.VNAasIu4eQs

Sur le blogue de OTI, Maxime G.V. nous parle des 5 avantages d'utiliser des outils de collaboration en entreprise. Tout d'abord, cette méthode de travail nous aide à centraliser les documents qui peuvent être tous stockés à un même endroit. Ceci est très avantageux notamment pour faire perdurer l'information dans l'entreprise lorsqu'un collègue sort d'un projet et qu'il ne remet pas tous les documents qu'il détient sur son bureau. De plus, il s'agit d'une pratique plus rapide et qui nous économise de nombreux courriels. En travaillant directement dans un document commun, on peut laisser nos notes dans celui-ci de manière à regrouper l'information sur un sujet au même endroit. Également, lorsqu'on travaille, de cette manière, on est sûr d'avoir toujours la dernière version du fichier. De leur côté, les courriels devraient principalement servir à communiquer avec les clients

externes. Ces outils de collaboration viennent combler le besoin de pérennité de l'information qui assure la durabilité de notre SI.

45. Ouellet, André(2010). Systèmes d'entreprise: Le logiciel service ou le début d'une nouvelle ère. Récupéré le 3 février 2015 du site de Direction Informatique: http://www.directioninformatique.com/systemes-dentreprise-le-logiciel-service-ou-le-debut-possible-dune-nouvelle-ere/11085

À la lecture de André Ouellet dans son article intitulé Système d'entreprise : Le logiciel service ou le début possible d'une nouvelle aire, celui-ci met en perspective la démocratisation des progiciels de gestion intégrée en proposant les avantages de les louer sous forme de logiciel services. Il présente ce nouveau modèle d'affaires comme une tendance qui gagnera les PME n'ayant pas les moyens d'acquérir des PGI puisqu'il représente un investissement considérable. Il exprime toutefois une préoccupation en ce qui a trait à la sécurité d'envoyer ces données dans l'infonuage. Par ailleurs, on est également préoccupé par l'enjeu de la migration de nouvelles plates-formes (pérennité) et ce, autant du point de vue des données que de la résistance au changement des employés.

46. Les Affaires(2013). Impartition des TI. Récupéré le 3 février 2015 du site Les affaires: http://www.lesaffaires.com/dossier/impartition-dans-les-ti

Le journal « Les affaires » a présenté au mois de mars 2013 un dossier spécial sur l'impartition regroupant 10 articles rédigés par différents auteurs. Le point de vue de ceux-ci est relativement en faveur de l'impartition puisqu'on relate que 10 à 20% des budgets internes attribués au TI seraient gaspillés lorsque la gestion se fait à l'interne. Par conséquent, d'impartir ce processus et de le relayer à des experts dans le domaine nous assure que l'argent est investi dans la bonne optique. Par la suite, les auteurs nous énoncent certaines recommandations pour réussir avec succès l'impartition des TI. Notamment, il est bien important de bien cibler les bons objectifs et de choisir un fournisseur qui comprend notre vision à long terme. Bien entendu, un contrat assez rigide

devrait encadrer l'entente de manière à entre autres prévoir les mécanismes de résolution de conflits. Finalement, nous devons faire attention à ne pas attribuer une trop grande partie de la gestion de nos TI au même fournisseur afin de ne pas devenir dépendants de celui-ci. Dans ce contexte, la pérennité passe par le bon choix de fournisseur et la possibilité de se détacher de ceux-ci à tout moment.

47. Technocompétences(2010). Guide de rétention du personnel. Récupéré le 11 février 2015 du site Technocompétences:
http://www.technocompetences.qc.ca/sites/technocompetences.qc.ca/files/Guide_Retention_web.pdf

Le site Web TechnoCompétence nous propose un rapport nommé « Guide de rétention du personnel ». Dans celui-ci on insiste sur 3 étapes principales soient : l'analyse de la rétention du personnel, la conception du programme de fidélisation et l'implantation de celui-ci. Trois éléments de motivation qui ont tendance à revenir dans toutes les entreprises sont : la bonne relation avec l'employeur, les occasions de développement et l'équité dans la rémunération. Pour mettre en place le programme, on peut entre autres reconnaître mieux la contribution des employés, donner des occasions de projets stimulants, offrir des formations en lien avec les intérêts des membres de l'équipe et proposer une option de rémunération à long terme comme un partage des bénéfices. Finalement, la promotion des pratiques choisie, l'évaluation de celles-ci et la correction des défaillances aideront à diminuer notre taux de roulement. Cet ensemble de pratiques fera en sorte que notre entreprise aura tendance à maintenir ses ressources humaines dans l'entreprise.

48. Lemoine, Dominique(2015). Sécurité: les incidents internes plus fréquents que les attaques externes. Récupéré le 12 février 2015 du site Direction informatique: http://www.directioninformatique.com/securite-les-incidents-internes-plus-frequents-que-les-attaques-externes/32603

Un article de Dominique Lemoine intitulé « Les incidents internes plus fréquents que les attaques externes » nous met en perspective quelques statistiques inquiétantes et surprenantes. On apprend néanmoins que la majorité des problèmes de sécurité proviennent de l'interne (46%) comparativement à l'externe (33%). Des incidents internes, « 46% présenteraient des mauvaises intentions, 42% seraient de simples incidents et 13% seraient un mélange des deux scénarios. » On estime que ces brèches sont principalement causées par une pénurie de personnel possédant de solides compétences en matière de sécurité. Par conséquent, l'enjeu est d'attirer les employés performants dans notre entreprise et de veiller à la surveillance des activités informatiques de notre équipe.

49. Anssi(2013). Guide d'hygiène informatique. Récupéré le 12 février 2015 du site zdnet: http://www.zdnet.fr/actualites/securite-des-si-l-anssi-publie-son-guide-de-bonnes-pratiques-39786714.htm

Dans son guide des bonnes pratiques (sécurité des SI), l'Anssi énonce 40 règles. Premièrement, elle met essentiellement l'accent sur la connaissance du SI et de ses utilisateurs. Les éléments ayant le plus retenu mon attention sont notamment le besoin d'avoir un inventaire exhaustif des comptes et des niveaux accès qu'ils possèdent. En ce sens, il est impératif de faire une gestion rapide et efficace des employés entrants et sortants. De plus, une demande d'authentification fréquente permettra de connaitre les moindres faits et gestes de chaque utilisateur. Deuxièmement, on énonce des recommandations par rapport à la protection des lieux physiques dans les entreprises. Finalement, pour que les employés comprennent bien les raisons qui motivent nos politiques de restriction informatique, il faut faire une campagne de sensibilisation. Tous les conseils énoncés ci-haut se rapportent à l'aspect sécurité de notre sujet.

50. Ouellet, André(2011). Informatique en nuage: Inquiétudes en matière de sécurité. Récupéré le 12 février 2011 du site Direction informatique : http://www.directioninformatique.com/informatique-en-nuage-inquietudes-en-matiere-de-securite/11490

Dans son article en ligne, André Ouellet nous informe des questionnements que l'on doit avoir en lien avec l'infonuage. Dans un premier temps, il va de soi d'analyser les risques de garder les données confidentielles à l'interne comparativement à les envoyer à l'externe. Le danger avec l'infonuage est que les serveurs sont délocalisés dans divers pays qui n'appliquent pas nécessairement des normes de sécurité aussi strictes que le Canada. De plus, beaucoup de fournisseurs prévoient des clauses qui les déresponsabilisent de la sécurité des données. Dans ce sens, il est également dangereux qu'un client envoie des données comportant un logiciel malveillant chez le même fournisseur que notre entreprise ce qui pourrait également exposer nos données à des pirates. Une solution qu'énonce l'auteur à ces problématiques est d'opter pour le nuage privé. Les sujets traités précédemment serviront à approfondir la section sécurité de la revue littéraire.

Entrevue

Nom de la personne questionné:_____

Organisation: _____

Poste occupé:_____

Date: _____

Introduction de l'entrevue

Dans le but de renseigner notre équipe et les collègues de notre classe sur la gestion des TI, nous désirons avoir l'opinion de professionnels sur des enjeux que nous avons identifiés dans la littérature sur le sujet. Pour ce faire, nous désirons vous poser une dizaine de questions qui nécessiteront qu'une heure de votre temps et qui seront d'une grande utilité pour connaître la réalité du milieu des technologies de l'information pour les employés de demain.

Questions

1) Comment définissez-vous votre stratégie en matière de gestion des technologies ?
2) Que pensez-vous de l'émergence de la sous-traitance à l'international dans le domaine des TI ?
3) Avez-vous des mesures prises auprès des employés avant d'exécuter un changement technologique? Si oui, expliquez-les.
4) Que faites-vous lorsqu'un employé résiste à un changement technologique?
5) Quel type de direction demande votre organisation chez un gestionnaire TI? Expliquez.
6) Avez-vous un outil de gestion TI que vous utilisez au sein de votre organisation ? Ses avantages et ses inconvénients ?
7) Quelle est la meilleure stratégie de motivation pour faciliter le transfert de connaissances?
8) Selon vous, êtes-vous en plein partage de vos connaissances à l'interne? Et pourquoi?
9: Quels sont les éléments qui vous motivent à impartir ou ne pas impartir une partie de vos activités en TI?
10) Quelles sont vos politiques internes en matière de BYOD?

Conclusion

Merci beaucoup d'avoir pris le temps de partager votre expérience avec notre équipe. Celle-ci est d'une aide précieuse pour nous dans la rédaction de notre revue littéraire. Si vous le désirez, nous pourrons vous faire parvenir notre rapport afin que vous puissiez constater le résultat final.