

## **Les déterminants de l'alignement stratégique du système d'information : Le cas d'une entreprise Tunisienne**

### **The determinants of the strategic alignment of the information system : The case of Tunisian company**

**ZARBOUT Rim**

Docteur en sciences de Gestion

Assistante-Contractuelle

U.R. Gouvernance, Université de Sfax, Tunisie

**rim\_zarbout@yahoo.fr / zarboutrim81@gmail.com**

**BOUDABBOUS Sami**

Maître de Conférences Agrégé en Sciences de Gestion,

U.R. Gouvernance, Université de Sfax, Tunisie.

**samiboudabbous2002@yahoo.fr**

**Date de soumission :** 17/06/2023

**Date d'acceptation :** 01/08/2023

**Pour citer cet article :**

ZARBOUT R. & BOUDABBOUS S. (2023) «Les déterminants de l'alignement stratégique du système d'information : Le cas d'une entreprise Tunisienne», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 3 » pp : 541 - 558

## Résumé

Le CRM est un projet dynamique d'entreprise qui intègre l'aspect stratégique, technologique et humain. Mais son intégration seule ne suffit pas pour réussir sa mise en place. Un alignement stratégique entre le projet et les choix de l'entreprise paraît nécessaire. Dans cette recherche, nous proposerons un cadre d'analyse du concept CRM et de son alignement pour définir un référentiel des déterminants de l'alignement stratégique dans le cadre du projet CRM.

Ce cadre est par la suite illustré et enrichi par l'étude du cas d'une entreprise Tunisienne du secteur agro- alimentaire. Emergent de cette recherche, trois résultats principaux : le CRM est une approche globale de l'entreprise, les déterminants de l'alignement stratégique du CRM sont d'ordre stratégique, organisationnel et technique. Enfin, les résultats plaident pour une harmonisation et complémentarité entre ces différents déterminants.

**Mots clés :** CRM ; Alignement stratégique ; Système d'information ; Projet dynamique ; Déterminants de l'alignement stratégique.

## Abstract

The CRM is a dynamic project of enterprise that integrates the strategic, technological and human aspects. However, the integration of the CRM in itself is not sufficient to achieve the setting up objective. A strategic alignment between the project and the choices of the enterprise is deemed necessary. In this research, we will propose an analysis framework for the CRM concept and its alignment to define determinants referential of the strategic alignment to the setting of the CRM project.

The theoretical side mentioned above, is then enhanced and enriched by a case study that deals with a Tunisian enterprise of the agro-food sector. This research results in three main findings: the CRM is a global approach of the enterprise, the determinants of the strategic alignment of the CRM are of strategic, organizational and technical order. The last point is that the results aim at a harmonization and complementarily between these different determinants.

**Key words:** CRM ; strategic Alignment ; Information system ; dynamic project ; Determinants of the strategic alignment.

## Introduction

Face aux exigences du nouveau client, les entreprises sont convaincues que l'amélioration continue du patrimoine informationnel et des investissements en systèmes d'information et en technologie de la communication sont des éléments nécessaires pour sa survie et son évolution (Chalmeta, 2006 ; Jadda, & al., 2021). A cet égard, les entreprises sont conscientes du fait que « Jusqu'à les années 1970, le marketing avec sa notion de "marketing mix" était davantage axé sur le produit ou le service, ses caractéristiques sur les marchés qu'il pouvait desservir et sur le transactionnel. Peu à peu le marketing, ou certains de ses sous branches, commençaient à s'intéresser au client et au relationnel » (Louadi, 2005, p. 320). Dans ce cadre, l'orientation client guide l'entreprise pour générer les actions nécessaires à une création de valeur ajoutée délivrée au client, ou d'un ensemble des croyances qui placent les intérêts du client au premier lieu.

Ce changement de vision marque un tournant important par rapport au marketing traditionnel. En effet, Boulaire (2003) note qu'il est temps d'appliquer un marketing relationnel authentique à travers lequel, l'entreprise songe à établir des liens de confiance durables avec ses clients. Il s'agit d'un marketing défensif qui légitime le passage d'une entreprise classique à une entreprise "clientaire" où les clients se fournissent mutuellement la plus grande partie des contenus des services offerts (Siegel, 2000).

Pour mettre en œuvre cette nouvelle orientation marketing, les entreprises développent un espace d'échange avec le client qui est en recherche continue d'un climat de dialogue dans lequel il soit écouté et compris. Il s'attend à ce que l'entreprise se préoccupe de ses besoins et de ses attentes (Soft Computing, 2004). Pour réorganiser leurs processus, les entreprises se sont largement appuyées sur les solutions "Enterprise Resources Planning" (ERP) et avec l'élargissement de la base des données clients à travers l'intégration des systèmes "Customer Relationship Management" (CRM), le management de l'information ne se limite plus à des Systèmes d'Informations (SI) orientés processus production. Ceux-ci touchent aujourd'hui la Gestion de la Relation Client (GRC) (El Quasmi, 2002 ; Louadi, 2005).

En effet, une GRC organisée et réfléchie est aujourd'hui un passage obligatoire pour un développement rapide. Il est ainsi nécessaire d'adopter une approche stratégique intégrée allant au delà des méthodes traditionnelles (Allard et Diringe, 2000 ; Louadi, 2005).

La mise en place des systèmes correspondants nécessite alors, une combinaison des différentes ressources, modules et logiciels (Brown, 2001). Néanmoins, l'implantation des SI

s'avère une tâche pas aussi facile pour la plupart des organisations. La complexité de cette tâche provient des risques qui l'entourent.

Plusieurs définitions du CRM ont émergé ; certains chercheurs le considèrent un simple logiciel utilisé pour réunir l'ensemble des informations clients dispersées (Moisand, 2001, Lasser et Le grand, 2002 ; etc...); d'autres l'ont plutôt considéré comme une stratégie par laquelle l'entreprise vise à comprendre ses clients (Brown, 2001 ; Benavent, 2002 ; Helander et Moller, 2006, etc...). Entre ces deux perceptions, le CRM peut être considéré comme un système qui intègre, à la fois, les aspects stratégique, technique, et humain. Mais un SI seul ne contribue pas à la performance globale de l'entreprise (Hirschheim et Sabherwal, 2001). C'est alors, une intégration des comportements organisationnels, techniques et stratégiques de l'entreprise avec ses choix et son mode de gestion du SI paraît nécessaire.

A cet égard, plus qu'une dimension technique, le CRM concerne le niveau organisationnel et stratégique de l'entreprise. Sa mise en œuvre nécessite des changements organisationnels, des investissements lourds et des stratégies (Bousquié, 2005). Il s'agit de donner à l'entreprise un état d'esprit orienté client et de stimuler la stratégie et favoriser un dialogue interne entre la stratégie globale et les choix de l'entreprise pour gérer le projet CRM : un alignement stratégique est évoqué. Cette recherche sera focalisée sur l'étude de l'alignement stratégique du CRM. Il s'agit d'identifier les actions à entreprendre à travers un projet CRM pour atteindre la cohérence mutuelle entre le processus CRM et les orientations et ressources stratégiques de l'entreprise.

La littérature note que plusieurs projets CRM échouent (de 50 à 80 %) (Bousquié, 2005). En analysant les raisons, nous trouvons que le coût élevé et les problèmes organisationnels sont les principales raisons de cet échec. L'alignement stratégique paraît comme le facteur le plus déterminant dans la réussite de la mise en place d'un système CRM. Selon Reich & Nelson, (2003) et Luftman & Maclean (2004) (cités par Etien, 2006, p.13) "Aligner le système d'information au contexte stratégique de l'entreprise est depuis plusieurs années la priorité absolue des directeurs des systèmes d'information". Croteau, et al., (2000) avancent que c'est cet alignement qui accroît la performance de l'organisation. "En outre, lorsque l'alignement est mauvais, les processus d'entreprises ne profitent pas pleinement des moyens technologiques investis" (Henderson, 1993) (cité par Etien, 2006, p. 2).

Pour cette recherche, nous tentons à répondre à la question suivante : « **Quels sont les principaux déterminants de l'alignement stratégique du projet CRM?** ».

L'objectif de cette étude est ainsi, de contribuer à la compréhension et la détermination d'un référentiel des facteurs responsables de l'alignement stratégique du projet CRM.

L'alignement stratégique du CRM sera étudié dans le cadre de la théorie des ressources où les facteurs internes à l'entreprise seront appréhendés. Pour cela, une analyse émanant de l'intérieur de l'entreprise sera faite. Ainsi, quatre points permettront de présenter les dimensions théoriques et les résultats empiriques du concept CRM et de son alignement stratégique. L'analyse empirique étant faite dans le cadre d'une étude de cas.

Le premier point permet de caractériser et de préciser les fondements théoriques du concept CRM. Le deuxième, présente l'alignement stratégique des TI à travers un ensemble de modèles théoriques qui serviront pour développer le modèle d'alignement du projet CRM.

Le troisième point présente la méthodologie de recherche adoptée pour la vérification empirique du modèle conceptuel défini. Enfin, un dernier point permet d'avancer les résultats de l'analyse de l'accompagnement à la réalisation de ce projet.

## **1. Revue de la littérature**

Au cours de la dernière décennie, les entreprises travaillent dans un environnement incertain, ce qui demande une gestion par processus.

### **1.1. Définition du CRM**

Bien que la littérature soit relativement abondante sur la définition du CRM, on constate que sa définition change en fonction des secteurs d'activité, des tailles d'entreprise et des organisations mises en œuvre.

Le système a été défini comme une solution qui permet de développer et améliorer les relations avec les clients. A cet égard, Lloyd, (2005) affirme que le CRM n'est pas seulement un outil de la gestion de l'information, c'est surtout une organisation adaptée qui entraîne un grand besoin des ressources internes et externes. Sous cet angle, nous pensons en général au système d'information.

Ainsi, par une approche globale, le CRM est un système intégré par les entreprises pour qu'elles puissent s'aligner à l'interne et à l'externe (Benavent, (2002) ; Moisand (2002) ; Chalmeta, (2006) ; Lloyd (2005) ; Louadi, (2005) ; Sigala, (2005) ; Richardson & Howcroft (2006) ; Ricardo, et al., (2020).

### **1.2. L'alignement stratégique du CRM et les facteurs déterminants**

A partir des travaux de Henderson & Venkatraman (1993), le "fit" ou l'alignement est un

dosage permettant l'harmonisation entre les choix stratégiques de l'entreprise et les ressources technologiques qui contribuent à fournir le support de leur déploiement.

### **1.3. L'alignement stratégique**

L'alignement stratégique est devenu une préoccupation de premier ordre des décideurs d'entreprise dont l'enjeu fondamental est de faire du SI un atout au service de la stratégie de l'entreprise (Dong, et al., 2008). Hrisheim & Sabherwal 2001 ; Winkler, et al., 2019, considèrent l'alignement stratégique comme un processus d'adaptation et de changement continu visant à assurer l'harmonie entre la stratégie SI et la stratégie d'affaire de l'entreprise. L'alignement stratégique n'est pas réduit au seul aspect projet, mais il s'intervient à toutes les stades du projet SI dès l'infrastructure technique jusqu'aux les applications opérationnelles.

### **1. 4. Les déterminants de l'alignement stratégique et le développement du modèle de la recherche**

En vue de réussir la démarche d'alignement du SI basée sur l'acquisition d'un système CRM, il convient de regrouper les recherches sous trois principales catégories.

#### **1.4.1. Les déterminants d'ordre stratégique**

Ce type des facteurs met en valeur la nécessité de clarifier la vision stratégique de l'entreprise. Il s'agit de définir une orientation stratégique, de savoir fixer des objectifs et des buts réalisables : c'est le fait de savoir traduire le contexte stratégique du projet (Boorstra, et al., 2011). Si les objectifs sont clairs, précis et présentés à l'ensemble des utilisateurs, ces derniers pourront les comprendre, en appréhender les enjeux et accepteront de contribuer au changement provoqué par la mise en place du nouveau SI (Sigala, 2005).

Tout en analysant son environnement interne et externe, l'entreprise pourra choisir la technologie adéquate et cohérente avec sa stratégie d'affaire prédéfinie (Bennani, et al., 2004 ; Smeureanu, et al., 2019 ; Ramdan, et al., 2014). L'innovation et la créativité en termes d'utilisation du SI peuvent garantir un développement stratégique. Ainsi, lors de la formulation des choix stratégiques et lors de la définition des objectifs, la direction générale doit être en communication continue avec le département SI pour garantir la cohérence entre les objectifs stratégiques généraux de l'entreprise et les objectifs stratégiques du système choisis.

#### **1.4.2. Les déterminants d'ordre organisationnel**

Les facteurs les plus traités par la littérature comportent la qualité de l'équipe projet formée et l'intégration de la direction. Dans ce cadre, Teo & Ang, 1999, ainsi que Ezziyati & El Maallam, 2022, ont insisté sur la mobilisation de la direction générale de l'entreprise. La qualité et la culture de l'équipe projet sont des facteurs responsables de la réussite de l'alignement stratégique.

#### **1.4.3. Les déterminants d'ordre technologique**

Pour réussir l'intégration du SI, l'entreprise doit savoir en premier lieu comment l'implanter et l'utiliser. Cette mise en œuvre doit refléter le rôle stratégique du système intégré. Kalika & Kefi, 2004; Belailia, 2010, notent que l'infrastructure TI est indispensable à la réussite de l'alignement stratégique d'un SI, dans la mesure où elle permet une mise en place des outils permettant l'échange et le partage de l'information avec les partenaires du projet. Nguyen (2006), confirme cette avance en préconisant le choix du système le plus adéquat pour fournir les informations dont on a besoin. Le succès de l'alignement est dépendant de la capacité de l'entreprise à intégrer le projet choisi et le mettre en cohérence avec l'infrastructure technologique existante (Kefi, et al., 2005).

#### **1.4.4. Le modèle conceptuel de la recherche**

Malgré la rareté des recherches qui traitent le CRM nous avons essayé d'identifier les pratiques susceptibles d'affecter l'alignement entre le processus CRM et les choix stratégiques. Le modèle conceptuel conçu est construit pour être testé dans le contexte tunisien se présente dans l'annexe 1.

### **2. La méthodologie de la recherche :**

Ayant eu l'information qu'un groupe industriel du secteur agroalimentaire projette de mettre en place les systèmes CRM, nous avons procédé à voir la possibilité de les accompagner en vue d'observer et analyser sa réalisation.

En raison de confidentialité exigée par l'entreprise, nous nommons le groupe par la « Société Tunisienne Agroalimentaire » (STA) et l'entreprise objet de cette étude par la « Société Tunisienne de Volailles » (STV).

Le recours à un cas unique dans notre recherche peut être justifié par deux situations développées par Yin (1990).

- La rareté du phénomène étudié, et



- Le phénomène étudié n'est pas encore accessible à la communauté scientifique.

Les démarches qualitatives s'appuient sur un ensemble de techniques de recueil et d'analyse pour repérer, comprendre et expliquer les faits sociaux totaux dans leur contexte (Wacheux, 1996). Il importe de signaler qu'un guide d'entretien a été élaboré pour vérifier le modèle ainsi que les différents aspects qu'on a dégagé à partir de la littérature (Annexe.2).

Ayant eu l'information qu'un groupe industriel du secteur agroalimentaire projette de mettre en place les systèmes CRM, nous avons procédé à voir la possibilité de les accompagner dans ce changement en vue d'observer et analyser la réalisation de ce projet. Nous avons réussi à avoir l'accord de réaliser un stage de trois mois au sein du groupe.

Etant affectée au siège, il était convenu selon l'équipe de projet formée que la mise en place de ce nouveau système va toucher toutes les entreprises du groupe, mais qu'il va être intégré pas à pas dans ces entreprises avec une base de données centralisée au niveau du siège. Telle était également leur procédure pour mettre en place le système ERP depuis quatre ans.

La première entreprise du groupe envisagée pour intégrer le système CRM agit dans l'industrie des volailles. Dans ce qui suit, et en raison de confidentialité exigée par l'entreprise, nous avons nommé le groupe par la « Société Tunisienne Agroalimentaire » (STA) et l'entreprise objet de cette étude par la « Société Tunisienne de Volailles » (STV).

Ainsi, nous allons développer les principaux points qui nous ont incités à opter pour ce choix: Le secteur agroalimentaire en Tunisie est placé, selon l'Agence de Promotion de l'Industrie (API) en 2007 parmi les choix stratégiques du pays :

- L'importance du secteur (PIB);
- L'entreprise produit 53% de la totalité de la production de son marché;
- Le groupe est présent au tissu industriel tunisien dans la majorité des secteurs (céramique, tourisme, ...).
- L'entreprise objet de cette recherche est parmi les premières entreprises en Tunisie qui a adopté les systèmes CRM.

Notre recherche est menée essentiellement au sein de la filiale «STV»<sup>1</sup> du groupe, spécialisée dans l'élevage et l'abattage des volailles ainsi que dans la transformation et la commercialisation des produits avicoles. La production de la société représente en 2006, 53% de la production totale de son marché. Cette filiale représente la première expérience de la

---

<sup>1</sup> STV : société Tunisienne de volailles.



mise en place du projet CRM pour le groupe. Elle s'est basée sur ses compétences internes pour mettre en place le projet.

Généralement, l'accès aux situations pour l'étude empirique suppose souvent une négociation longue avec les responsables. A cet égard, avant de chercher les informations qui concernent notre étude, nous avons essayé de rencontrer les acteurs de la situation pour faciliter notre intégration au sein du groupe. Ce contact avec les ingénieurs, les stratèges et les directeurs du siège nous a permis de mieux expliquer notre objectif de recherche, regarder de près le fonctionnement et de s'interroger sur les pratiques du CRM.

Ces contacts nous ont facilité l'accès aux données et nous ont permis de trouver des intéressés à notre thème de recherche. Nous avons pris le temps avant de commencer (2 semaines) pour expliquer le «quoi» de la recherche et le «pourquoi» du projet. La recherche était alimentée par des ressources multiples : documentation, interviews et observations.

Généralement dans la recherche qualitative, les répondants sont interviewés soit individuellement soit en groupe. Dans ce cas, nous avons adopté l'entretien individuel (non directif et semi directif) avec quelques responsables du groupe :

- La direction : Le directeur général du groupe et le directeur de la filiale « STV »,
- Les directeurs et sous directeur des services (20 personnes) réclamation, informatique, contrôle de gestion, audit et contrôle interne, management qualité, marketing, développement et investissement, reporting, gestion des ressources humaines, finance et comptabilité, production et développement des abattoirs, logistique et parc maintenances des abattoirs, achat, commercial et vente.
- L'équipe projet CRM (23 personnes) : les membres des services
- Les utilisateurs de CRM (un échantillon de 20 personnes) : les membres de l'équipe projet et les membres des services utilisant le CRM.

Il est à noter que le choix de ces répondants a été fait sur la base d'un choix aléatoire des divers utilisateurs du CRM appartenant aux divers départements du groupe et de la filiale « STV ».

### **3. Résultats et interprétations de la recherche**

L'entreprise cherche une méthode pour maintenir sa position sur le marché Tunisien et entretenir des relations privilégiées.

### **3.1. Les déterminants d'ordre stratégique**

Pour réussir son projet, le groupe "STA" s'est fixé des objectifs stratégiques du projet. Avant la conception du projet, chaque service a l'occasion d'exprimer les insuffisances de la situation actuelle (avec l'ERP) et les objectifs souhaités. Sitôt traitée et ajustée par le service informatique, les objectifs stratégiques de l'entreprise ont été révisés par la direction générale du groupe. Cette rectification garantit la ressemblance entre les objectifs généraux de l'entreprise et les objectifs fixés pour le projet CRM. Lors de la définition des objectifs stratégiques du CRM, le chef de projet a opté pour l'implication des diverses parties. La participation de la direction générale a garanti une vérification de l'orientation stratégique du CRM et a assuré par la suite la cohérence de ces objectifs avec la vision générale du groupe ce qui a minimisé les risques de la centralisation des décisions. De même, la participation des utilisateurs et leurs intégrations dans le processus de définition des objectifs du CRM ont permis au chef du projet d'analyser la situation interne de l'entreprise tout en concluant les forces et les limites stratégiques évoquées par les demandes de ces utilisateurs. Une analyse stratégique de la situation de l'entreprise peut garantir une meilleure allocation des ressources au sein de l'entreprise et de choisir par la suite la meilleure méthode de mise en place à poursuivre. Ce qui paraît interpellant c'est que les utilisateurs ne sont pas conscients du rôle du CRM dans la minimisation des coûts (la stratégie globale et principale de l'entreprise). Cela nous mène à conclure que la fixation des objectifs stratégiques du CRM ne suffit pas pour garantir l'alignement entre la stratégie de l'entreprise et celle du CRM. Une communication continue des objectifs doit être mise en place pour tous les utilisateurs du CRM. A cet égard, la communication peut être considérée comme un facteur primordial pour mieux corrélérer les orientations stratégiques de l'entreprise et ceux du CRM.

### **3.2. Les déterminants d'ordre organisationnel**

Tout en examinant le climat général dans lequel travaille l'équipe, nous trouvons que tous se connaissent déjà. Ils ont travaillé ensemble sur le projet ERP. Cette connaissance garantit la familiarité entre les membres de l'équipe. Ainsi, la structure est temporaire (elle vit seulement durant le projet). Cela peut être expliqué par le paradoxe de la multifonctionnalité de l'équipe projet.

Lors de la formation de l'équipe CRM, le chef de projet fait appel à des personnes des fonctions différentes dans l'entreprise. Chacune apporte son savoir-faire et ses connaissances particulières. Cette méthode de travail favorise la coopération et la communication latérale

plutôt que hiérarchique. Pour que la communication des objectifs du CRM soit plus efficace, toute personne travaillant sur le projet doit bénéficier d'une orientation, d'une formation et d'un soutien de la part du chef de projet ou de son supérieur direct. Bien que cette méthode paraisse plus flexible et à jour, la présence d'un plan de formation paraît nécessaire pour la majorité des membres interrogés.

Enfin, nous avons pu remarquer qu'il s'agit seulement de l'utilisation des compétences internes à l'entreprise pendant toutes les phases du projet. De plus, nous avons trouvé que malgré la compétence et la polyvalence du chef de projet et son adjoint, ils se trouvent dans quelques cas incapables de résoudre certains problèmes surtout d'ordre organisationnel ou stratégique. C'est pour cette raison que la participation des compétences externes peut permettre à l'entreprise d'évaluer et d'étudier les expériences d'autres entreprises et de choisir la meilleure pratique.

Tous ces éléments se confirment ainsi avec la littérature (Teo et Ang, 1999 ; Ocker et Mudambi, 2002 ET Scur et Heinz, 2016).

La participation réelle à la mise en place du système CRM fût donc pratiquement absente. Tout le processus de mise en place était organisé par le chef de projet et son adjoint. La condition de la répartition des tâches entre les membres de l'équipe de projet dans sa réalisation n'a pas été respectée.

Enfin, il convient de noter que les différentes étapes de la mise en place du système CRM a échappé à tout type de motivation aux membres de l'équipe de projet.

### **3.3. Les déterminants d'ordre technologique**

Pour que les TI puissent avoir un impact stratégique, la direction générale et le chef de projet les repositionnent pour les éloigner de la fonction de soutien traditionnelle et les placer dans le secteur où elles peuvent jouer un rôle critique dans la définition et la mise en place de la stratégie : au sein de service réclamation, le CRM permet la réception, le traitement et l'action.

Le CRM est un outil nomade dont les fonctions principales nécessitent l'utilisation des données issues du système d'information de gestion ERP. A cet égard, les données saisies dans l'outil CRM ont dû être envoyées dans l'ERP. Cela fut à même de garantir une meilleure cohérence et une continuité en termes d'objectifs stratégiques des deux technologies. C'est ce qu'on a évoqué de la complémentarité entre les déterminants d'ordre stratégique et les déterminants d'ordre organisationnel qui doit être présent pour faire réussir l'alignement.

La complémentarité entre le système (CRM) et le système existant (ERP) a permis à l'entreprise une souplesse au niveau du traitement des réclamations clients, une disponibilité de l'information et surtout la facilité de l'intégration des divers canaux qui remontent l'information client. C'est pour cela que le traitement de l'infrastructure informatique au sein de l'entreprise « STV » est réactif, vu que la stratégie choisie est celle qui gouverne la forme de l'architecture informatique et non l'inverse.

Même si la migration de la base de données issues de l'ERP vers la nouvelle base CRM paraît délicate et compliquée, l'ancien système ne paraît plus obsolète technologiquement. Cela lui a permis de renforcer sa position stratégique sur son marché dans la mesure où elle bénéficie de la complémentarité (ERP/CRM). Cela nous emmène à conclure que l'alignement doit être cherché sur les deux volets : le court terme, c'est à dire la compréhension mutuelle et un accord sur les objectifs immédiats, et le long terme dans le sens d'unifier la vision des rôles des TI et de l'importance des SI dans la conduite de l'entreprise.

### **Conclusion**

Cette recherche contribue à comprendre et définir les principaux facteurs déterminants de l'alignement stratégique. Elle a abordé plus particulièrement l'alignement stratégique d'un projet CRM.

L'originalité de ce travail réside dans le traitement lui-même du concept CRM, ainsi que la définition de trois catégories des facteurs pouvant affecter l'alignement stratégique des systèmes d'information. La démarche suivie consiste à traiter le CRM comme un système qui englobe le caractère stratégique, organisationnel et humain.

Pour souligner la contribution théorique de ce travail, une définition des concepts a été proposée tout en illustrant les diverses définitions évoquées par la littérature pour choisir ensuite une présentation générale qui sera admise par ce travail.

Cette recherche traite le processus d'intégration du CRM d'un point de vue managériale pour éviter toute limitation technique. Dans le même cadre, la littérature a été explorée dans la recherche pour arriver à développer le modèle conceptuel.

Lors de la présentation du modèle théorique, cette recherche a établi une procédure de regroupement de principaux facteurs susceptibles de définir l'alignement stratégique entre le contexte stratégique de l'entreprise et le projet CRM. Ceci a été effectué après avoir présenté les modèles traitants ces facteurs sans qu'ils tiennent compte de la nature de chaque facteur.

Ce résultat peut enrichir alors les recherches antérieures et spécifier aux entreprises un type de réaction à entreprendre pour améliorer l'alignement de leurs SI.

Le modèle de recherche a été validé empiriquement par une étude de cas menée au sein d'une entreprise tunisienne ayant intégré le CRM. L'étude pratique du projet a permis de dégager certaines remarques et donc de rectifier le modèle conceptuel. Ainsi, ceci nous a permis d'avoir une idée sur la nature des facteurs qui peuvent affecter l'alignement stratégique d'un projet CRM et de comprendre la nature de la relation entre eux.

Les résultats empiriques permettent de constater que pour assurer la réussite d'alignement stratégique de tout projet CRM, l'entreprise doit agir sur le volet stratégique, organisationnel et technologique. A cet égard, les résultats conclus par ce travail impliquent des retombés managériaux susceptibles d'intéresser toute organisation désireuse d'intégrer un système CRM. Il s'agit de mettre à la disposition des chercheurs et praticiens un référentiel présentant les facteurs clés de la réussite de l'alignement du système CRM.

Mais, il importe de noter qu'il faut tenir compte des facteurs de contingence vu que le contexte et les capacités de l'entreprise peuvent aussi reformuler ce modèle.

#### Les principales contributions de la recherche

Quatre propositions peuvent être tirées de cette étude:

Premièrement, pour assurer un succès de mise en place du CRM, l'entreprise doit tenir compte qu'il s'agit d'un système global sans se limiter à l'aspect stratégique ou technique. Le CRM est une approche globale qui oriente l'entreprise vers ses clients et modifie ou maintient ses intérêts stratégiques. C'est vrai qu'il s'agit de même d'un ensemble des applicatifs technologiques qui doivent être en cohérence avec l'infrastructure technique existante, mais aussi il faut tenir compte qu'il s'agit d'un état d'esprit qui se base sur le dialogue et les compétences humaines.

Deuxièmement, pour réussir la gestion d'un projet CRM, la direction générale doit essayer d'assurer un degré d'alignement entre les orientations stratégiques de l'organisation et celles du projet. L'alignement stratégique d'un SI permet de mieux réaliser les objectifs de l'entreprise et garantir la réussite du processus d'intégration du système.

Troisièmement, pour agir sur l'alignement stratégique d'un projet, l'entreprise peut faire recourir à des facteurs organisationnels, stratégiques et technologiques. Ces facteurs lui permettent de comprendre comment éviter une situation de non-alignement et augmenter les chances de réussir l'alignement et donc faire réussir la mise en place du projet.

Quatrièmement est que les facteurs clés de succès de l'alignement stratégique d'un projet SI sont complémentaires. En effet, les facteurs d'ordre stratégiques ne sont efficaces que lorsqu'ils sont communiqués et soutenus par une infrastructure technologique adéquate. Ainsi, une infrastructure n'est efficiente que lorsqu'elle est alimentée par des innovations et des compétences multifonctionnelles et une orientation stratégique bien définie.

#### **Les limites de la recherche et voies futurs :**

Sur le plan pratique, cette recherche vise à améliorer et catégoriser les facteurs déterminants de l'alignement d'un projet CRM. Au-delà du traitement technologique seul ou stratégique du CRM, il convient de souligner que tous les niveaux de l'entreprise peuvent affecter l'alignement stratégique du CRM et donc, toute type de ressource s'intègre lors de la gestion d'un projet CRM pour réussir son alignement avec les choix stratégiques de l'entreprise.

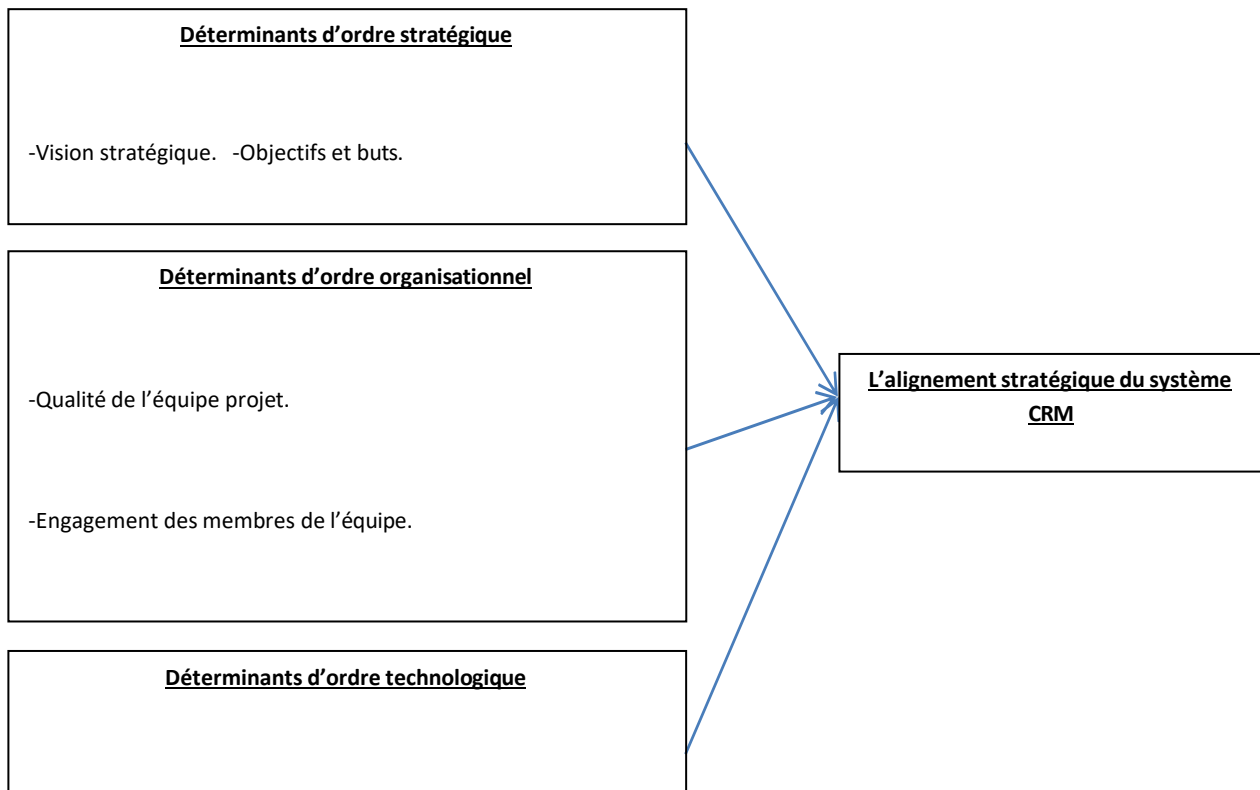
Sur le plan méthodologique, cette recherche présente certaines limites à quatre niveaux de la méthodologie suivie. Tout d'abord, bien que cette recherche traite une entreprise représentative du secteur agro-alimentaire, les résultats dégagés par la recherche restent limités à ce type de secteur, vu sa spécificité sur le plan industriel Tunisien, et au taille de l'entreprise (le cas choisis est une entreprise privée et moyenne).

Ensuite, le modèle conceptuel défini par la recherche ne tient pas compte des facteurs de contingence qui peuvent affecter l'alignement stratégique. Bien que la détermination des facteurs soit cohérente avec la définition admise de l'alignement stratégique (cette recherche traite l'alignement interne de l'entreprise), cela peut négliger les intervenants environnementaux et leurs effets sur l'alignement.

Enfin, la recherche a traité les facteurs déterminants de l'alignement stratégique d'un projet CRM sans évaluer quantitativement cet alignement. Cela peut mettre l'étude sous le risque de subjectivité de recherche même si les recherches théoriques traitants la mesure de cet alignement sont très rares, voire absentes.

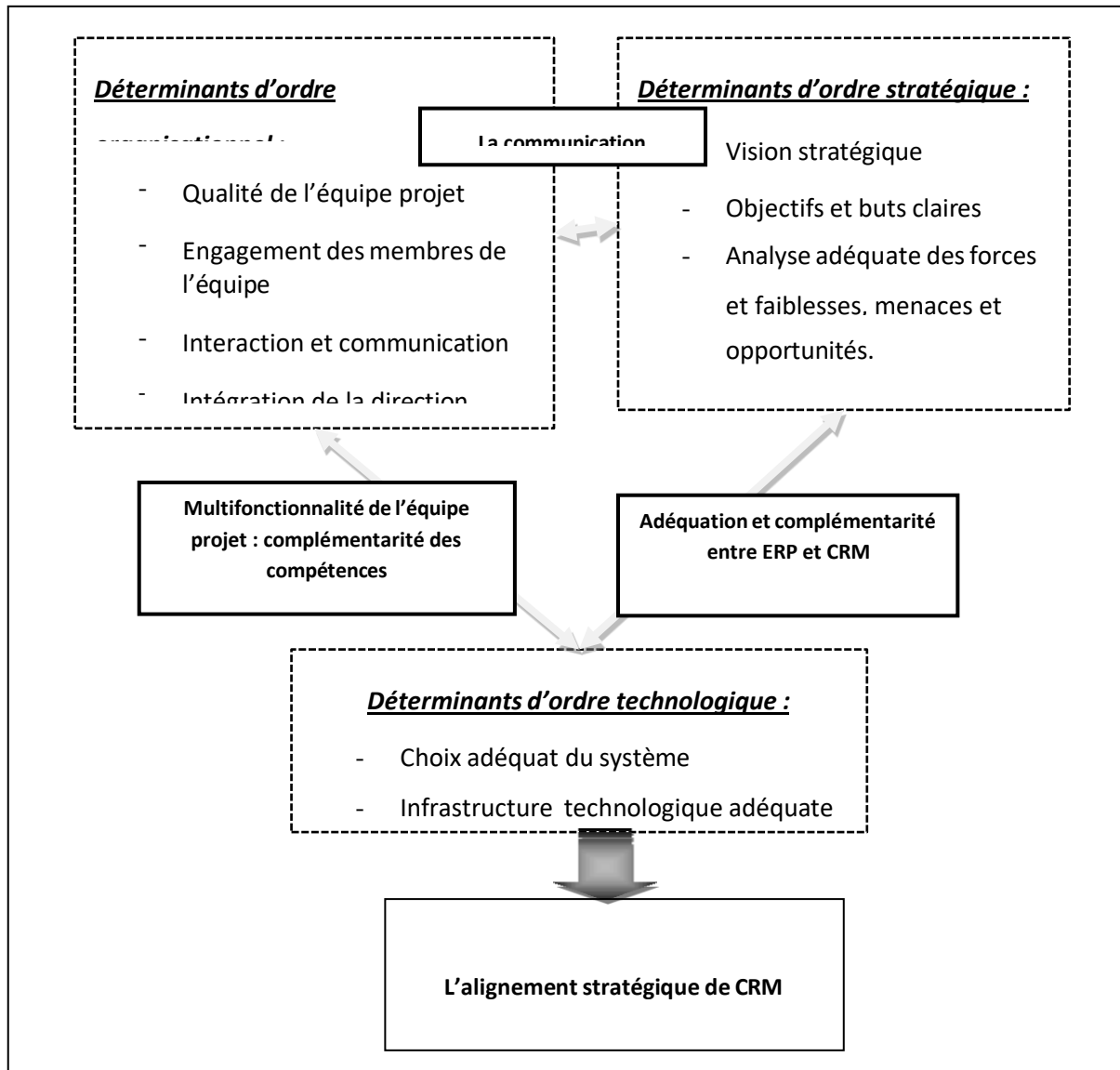
Prendre en considération l'ensemble de ces limites, nous conduisons dans une dernière étape à proposer plusieurs pistes de recherche complémentaires. Il serait intéressant de se baser sur notre modèle pour déterminer les situations de non-alignement du projet CRM ou de le reconcevoir pour étudier les variables externes de l'alignement stratégique. De même, il convient d'étudier chaque facteur comme étant variable explicative de l'alignement stratégique du projet.

### Annexe.1 : Le Modèle conceptuel : Les déterminants de l'alignement stratégique du projet CRM





## Annexe.2 : Le modèle de recherche final



**REFERENCE :**

Belalia, M. (2010), " L'alignement stratégique dans les réseaux d'organisations : une perspective d'analyse à travers les politiques relationnelles", La Revue des sciences de gestion, N°241, pp .23-32.

Bennani, A.E., Beldi, A. et Baile, S., (2004), "Dix ans de recherche en alignement stratégique : 1993-2003 ", 9ème colloque de l'AIM, Evry, mai 2004.

Benavent, CH. (2004), " CRM, apprentissage et contrôle organisationnel ", [http://christophe.benavent.free.fr/IMG/pdf/arti\\_cle-CRM-condor-v1.pdf](http://christophe.benavent.free.fr/IMG/pdf/arti_cle-CRM-condor-v1.pdf).

Chalmeta, R. (2006), "Methodology for customer relationship management", The Journal of Systems and Software, N.79, pp.1015-1024.

Dong, X., Liu,Q. et Yin, D. , (2008), "Business performance, business strategy, and information system strategic alignment : An empirical study on chinese firms", Tsingha science and technology, Vol. 13, Issue. 3, June, pp. 348-354.

Ezziyati, J. El Maallam, M., (2022), "Vers un modèle d'alignement stratégique basé sur l'aligilité des organisations : L'importance de la dimension data ", Vol,21 ; N°2, pp. 67-78.

Henderson, J.C. et Venkatraman, N. (1993), "Strategic alignment leveraging information technology for transforing organizations"; IBM Journal; Vol. 38, N.2&3, pp. 472-484.

Hirschheim R. et Sabherwal R. (2001), "Detours in the path toward strategic information systems alignment", California Management Review, Vol. 44, N. 1, pp. 87-108.

Jouirou, N. et Kalika, M. (2004), "L'alignement stratégique : déterminant de la performance (étude empirique sur les PME)", Acte du 9ème Colloque de l'AIM, 26-28 Mais, Evry, France.

Kaoussi, CH. , Benykhlef, W. , et Oubouali, Y. (2021), "L'alignement stratégique et la mesure de performance des organisations sans but lucratif : Le Balanced Scorecard comme outil", Revue internationale des sciences de gestion, Vol,4, N°4, pp. 683-701.

Kefi,K. , Schwarz,A. et Kalika,M. (2005), "Modèle basé sur les processus versus Alignement stratégique : quels facteurs explicatifs de la performance", Acte du colloque de l'AIM , 7, 8 et 9 juin, Luxembourg [www.crepa.dauphine.fr/documents/co/doc\\_F\\_HWKQ8.pdf](http://www.crepa.dauphine.fr/documents/co/doc_F_HWKQ8.pdf).

Lloyd, A. D. (2005), "The Gird and CRM: from if to when?" Télécommunications Policy, N. 29, pp. 153 -72.

Moisand, D. (2002), "CRM gestion de la relation client", Lavoisier, Paris.

Louadi, M. (2005), "Introduction aux technologies de l'information et de la communication", Centre de Publication Universitaire, Tunis.

Nguyen, T.N. (2006), "A decision model for managing software development projects", Information and Management, Vol. 43, pp. 63- 75.

- Ramdan, S., Azizan, Y. N. B., et Saadan, K. B. (2014). "E-government systems success evaluating under principle islam: A validation of the delone and mclean model of islamic information systems success", *Academic Research International*, 5(2), pp. 72-85.
- Ranjan, S., Jha, V. K., et Pal, P. (2016) " Literature review on ERP implementation challenges" *International Journal of Business Information Systems*, 21(3), pp. 388-402.
- Ricardo, A. Acosta, A. et Berreo, S. (2020), " Corporate, operational, and information systems strategies : Alignment and firm performance ", *Estudios, Gerenciales, Journal of management and economics for Iberoamerica*, Vol . 36, N°.157, pp. 454-464.
- Richardson, H.J. et Howcroft, D. (2006), "The contradiction of CRM-A critical lens on call centres", *Information and Organization*, N. 16, pp. 56-81.
- Scur, G., & Heinz, G. (2016). "The environmental dimension in the context of the operations strategy of the São Paulo's ABC region automotive manufacturers. " *Revista brasileira de gestão de negócios*, 18(60), PP . 290- 304. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v18i60.2195>
- Siagala, M. (2005), " Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications", *International Journal of Hospitality Mngement*, Vol. 24, N. 3, Septembre, pp. 391-413.
- Smeureanu, I. et Diab, B. ( 2019), " Modeling the impact of information system on organizational culture and Business-IT strategic aalignment", *Information Economica*, Vol. 33, N°. 03.
- Teo, Th.S.H. et Ang, J.S.K. (1999), "Critical success factors in the alignment of IS plans with business plans", *International Journal of Information Management*, N. 19, pp. 173-185.
- Winkler, T. J., & Wulf, J. (2019) , " Effectiveness of IT Service Management Capability: Value Co-Creation and Value Facilitation Mechanisms", *Journal of Management Information Systems*, 36(2), PP. 639-675. <https://doi.org/10.1080/07421222.2019.1599513>