

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Ecole Nationale Supérieure de Management  
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت  
القلية

## MEMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique

En «Managementdes Organisations»

**Impact des mécanismes de gouvernance collaborative  
sur l'adoption du projet FTTH**

**Etude de cas : Algérie Télécom –Tlemcen–**

Élaboré par :

**CHIKH BEKADA Ghizlène**

Encadré par :

**Dr. MOHAMMED AZIZI Yasmine**

**MCB à l'ENSM**

**Année universitaire 2023 / 2024**



## RESUMÉ

Ce mémoire explore l'impact des mécanismes de gouvernance collaborative sur l'adoption du projet FTTH par Algérie Télécom. Utilisant une méthodologie qualitative, l'étude s'appuie sur des entretiens semi-directifs avec les principales parties prenantes et l'analyse de documents internes et externes. L'objectif est d'identifier les mécanismes de gouvernance collaborative mis en place, d'évaluer leur impact sur la communication, la coordination et la prise de décision, et de déterminer les facteurs clés de succès pour une gouvernance collaborative efficace. Les résultats mettent en lumière le rôle crucial de la gouvernance collaborative dans le succès du déploiement du FTTH, tout en soulignant les défis rencontrés. Ce mémoire apporte une contribution significative à la compréhension des dynamiques de gouvernance dans le contexte des infrastructures de télécommunications stratégiques en Algérie.

**Mots clés :** Gouvernance collaborative, FTTH (la *fibre* jusqu'au domicile), Adoption technologique, Télécommunications, Algérie Télécom.

## ABSTRACT

This dissertation explores the impact of collaborative governance mechanisms on the adoption of the FTTH project by Algeria Telecom. Using a qualitative methodology, the study is based on semi-structured interviews with key stakeholders and the analysis of internal and external documents. The objective is to identify the collaborative governance mechanisms put in place, to assess their impact on communication, coordination and decision-making, and to determine the key success factors for effective collaborative governance. The results highlight the crucial role of collaborative governance in the success of FTTH deployment, while highlighting the challenges encountered. This dissertation makes a significant contribution to the understanding of governance dynamics in the context of strategic telecommunications infrastructures in Algeria.

**Keywords:** Collaborative governance, FTTH (Fiber To The Home), Technological adoption, Telecommunications, Algeria Telecom.

## الملخص

تستكشف هذه الأطروحة تأثير آليات الحوكمة التعاونية على اعتماد مشروعات الألياف البصرية إلى المنزل FTTH من قبل شركة اتصالات الجزائر. باستخدام منهجية نوعية، تعتمد الدراسة على مقابلات شبه منظمة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين وتحليل الوثائق الداخلية. الهدف هو تحديد آليات الحوكمة التعاونية الموضوعة، وتقييم تأثيرها على التواصل والتنسيق وصنع القرار، وتحديد عوامل النجاح الرئيسية للحوكمة التعاونية الفعالة. تسلط النتائج الضوء على الدور الحاسم للحوكمة التعاونية في نجاح نشر الألياف البصرية إلى المنزل FTTH، مع تسليط الضوء على التحديات التي تمت مواجهتها. تقدم هذه الأطروحة مساهمة كبيرة في فهم ديناميكيات الحوكمة في سياق البنى التحتية الإستراتيجية للاتصالات في الجزائر.

**الكلمات الرئيسية:** الحوكمة التعاونية، FTTH (الألياف البصرية إلى المنزل)، اعتماد التكنولوجيا، الاتصالات، اتصالات الجزائر.

## REMERCIEMENTS

Je présente ma profonde gratitude à mon encadrant Dr.YasmineMOHAMMED AZIZI pour sa bienveillance, sa diligence et son support. Je remercie ainsi l'ensemble des membres du jury.

Mes sincères remerciements s'adressent à l'ensemble des intervenants d'Algérie Télécom et le Centre d'Ingénierie des Lignes. Je cite, Mr. HAMMAS, Mr. TALEB, Mr. ZAIR. Je remercie mes enseignants à l'Ecole Nationale Supérieure de Management ENSM.

Je présente mon appréciation à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce projet. Je remercie mes camarades de la promotion Management Des Organisations, et toutes les personnes qui m'ont accompagné durant ce petit parcours.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers mes chers parents, pour leur amour inconditionnel et leurs encouragements tout au long de mes études.

Je remercie également mon fiancé, Housseem, pour son soutien sans faille, sa compréhension qui m'ont porté jusqu'ici. Une pensée à mes sœurs Aicha et Fatiha, mon frère Bachir. Une pensée au souvenir de mon grand-père qui m'inspire à être mieux, à avoir mieux, à faire mieux.

Et je demeure reconnaissante pour la grâce de Dieu.

## Table des matières

|                                                                                                                          |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| RESUMÉ.....                                                                                                              | II   |
| REMERCIEMENTS .....                                                                                                      | IV   |
| LISTE DES TABLEAUX .....                                                                                                 | VIII |
| LISTE DES FIGURES.....                                                                                                   | VIII |
| LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES .....                                                                        | IX   |
| INTRODUCTION GENERALE.....                                                                                               | 1    |
| CHAPITRE I : Gouvernance Collaborative et Déploiement du FTTH .....                                                      | 1    |
| Section 1 : Gouvernance collaborative et mécanismes d'implémentation .....                                               | 8    |
| 1. Concepts de Gouvernance : .....                                                                                       | 8    |
| 1.1. La notion de gouvernance :.....                                                                                     | 8    |
| 1.2. Les théories dominantes en matière de gouvernance.....                                                              | 9    |
| 1.3. Les mécanismes de gouvernance .....                                                                                 | 11   |
| 1.4. Gouvernance formelle et informelle .....                                                                            | 18   |
| 2. Gouvernance Collaborative : .....                                                                                     | 20   |
| 2.1. Le concept de gouvernance collaborative :.....                                                                      | 20   |
| 2.2. Les mécanismes collaboratifs : .....                                                                                | 21   |
| Section 2 : Adoption du Projet FTTH .....                                                                                | 24   |
| 1. Historique et Évolution .....                                                                                         | 24   |
| 2. Fondements et Types de Fibre Optique.....                                                                             | 24   |
| 2.1. Définition De La Fibre.....                                                                                         | 24   |
| 2.2. Typologie de la fibre optique et ses différentes technologies .....                                                 | 25   |
| 2.3. Les avantages de la fibre FTTH.....                                                                                 | 26   |
| 3. Facteurs d'Adoption .....                                                                                             | 27   |
| 4. Impact de la FTTH sur les TIC .....                                                                                   | 28   |
| Section 3 : La relation entre la gouvernance collaborative et l'adoption du projet FTTH : une perspective théorique..... | 29   |
| 1. La gouvernance et les TIC : Une synergie pour le progrès.....                                                         | 29   |
| 2. Le FTTH : Fondation technologique pour une connectivité TIC avancée .....                                             | 32   |
| 3. La gouvernance collaborative : Un pilier pour l'avancement des TIC et du FTTH.....                                    | 33   |
| CHAPITRE II : Cadre conceptuel et méthodologie de la recherche.....                                                      | 39   |
| Section 1 : Le cadre conceptuel.....                                                                                     | 40   |

|                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Mécanismes de gouvernance collaborative .....                                                                | 40 |
| 2. Cadre d'évaluation de la gouvernance collaborative du déploiement FTTH.....                                  | 44 |
| 3. Les Facteurs Clés de Succès des Projets FTTH.....                                                            | 47 |
| Section 2 : La méthodologie de la recherche .....                                                               | 49 |
| 1. Posture épistémologique .....                                                                                | 49 |
| 2. Approche méthodologique .....                                                                                | 50 |
| 2.1. Méthode d'analyse .....                                                                                    | 50 |
| 2.2. Outils de collecte de données.....                                                                         | 50 |
| Section 3 : Présentation de l'organisme d'accueil.....                                                          | 53 |
| 1. Présentation du terrain de recherche : .....                                                                 | 53 |
| 1.1. Présentation d'Algérie Télécom.....                                                                        | 53 |
| 1.2. Les Principales Responsabilités de la DO d'Algérie Télécom.....                                            | 57 |
| 2. Le Centre d'Ingénierie des Lignes .....                                                                      | 57 |
| 2.1. Présentation du CIL .....                                                                                  | 57 |
| 2.2. Missions et expertises du CIL.....                                                                         | 58 |
| 3. Le service géomarketing et commerciale d'Algérie Télécom.....                                                | 60 |
| 3.1. Présentation de service géomarketing et commerciale .....                                                  | 60 |
| 3.2 Fonctionnalités du service géomarketing et commercial.....                                                  | 60 |
| CONCLUSION .....                                                                                                | 60 |
| CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSION .....                                                                    | 65 |
| Section 01 : Interprétation et analyse des résultats des entretiens.....                                        | 66 |
| 1. Interprétation des propos des interviewés.....                                                               | 67 |
| 2. Analyse des Résultats.....                                                                                   | 69 |
| 2.1. Les résultats des entretiens.....                                                                          | 70 |
| 2.2. Les résultats des observations obtenues .....                                                              | 73 |
| 2.3. Les résultats de l'analyse documentaire .....                                                              | 74 |
| Section 2 : Discussion des résultats.....                                                                       | 74 |
| 1. Mécanismes de Gouvernance Collaborative.....                                                                 | 75 |
| 2. Impact de la Gouvernance Collaborative sur la Communication, la Coordination et la<br>Prise de Décision..... | 75 |
| 3. Résolution des Conflits et Gestion des Risques.....                                                          | 76 |
| 4. Facteurs Clés de Succès pour une Gouvernance Collaborative Efficace.....                                     | 76 |
| CONCLUSION GENERALE .....                                                                                       | 79 |

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| BIBLIOGRAPHIE .....                   | 83  |
| ANNEXES .....                         | 97  |
| ANNEXE A : GUIDE D'ENTRETIEN .....    | 98  |
| ANNEXE B: ORGANIGRAMME D'ACCUEIL..... | 107 |
| ANNEXE C: Avant-Projet Sommaire ..... | 108 |



## LISTE DES TABLEAUX

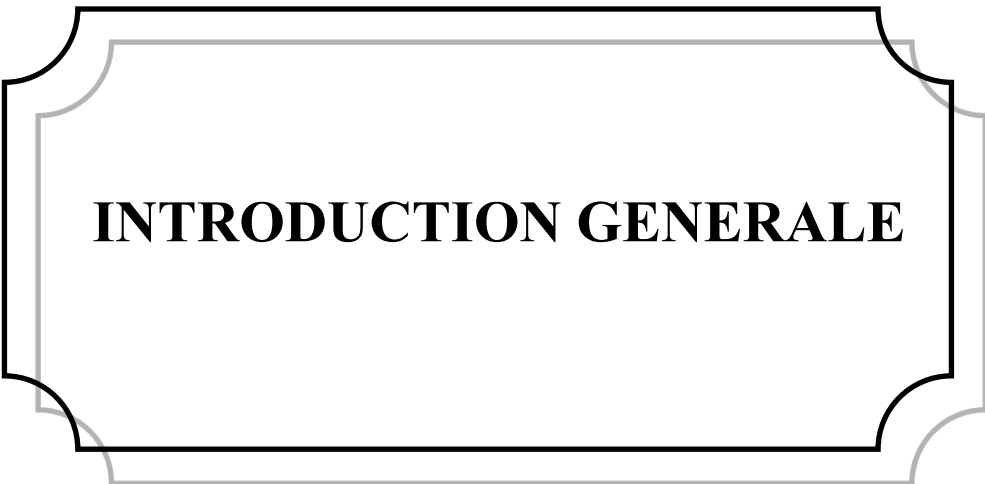
|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tableau 1 :</b> Fiche technique d'Algérie télécom .....    | 54 |
| <b>Tableau 2 :</b> Les caractéristiques des interviewés ..... | 66 |

## LISTE DES FIGURES

|                                                                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figure 1:</b> Découpage d'un câble de fibre optique .....                                                                        | 24 |
| <b>Figure 2:</b> concours basé sur le libre accès.....                                                                              | 26 |
| <b>Figure 3:</b> Architecture de fibre à domicile .....                                                                             | 27 |
| <b>Figure 4:</b> Cadre de référence de la gouvernance collaborative dans les réseaux.....                                           | 32 |
| <b>Figure 5:</b> Grilleétapes d'analyses .....                                                                                      | 41 |
| <b>Figure 6:</b> Amélioration de la communication et la collaboration entre les parties prenantes..                                 | 42 |
| <b>Figure 7:</b> les obligations de recevabilité dans les PPP .....                                                                 | 43 |
| <b>Figure8:</b> Modèle conceptuel des facteurs déterminants de la perception de coopération.....                                    | 45 |
| <b>Figure 9 :</b> <i>Hiérarchie du CIL</i> .....                                                                                    | 58 |
| <b>Figure 10:</b> Nuage de mots de Perception des parties prenantes.....                                                            | 67 |
| <b>Figure 11:</b> <i>Nuage de mots sur L'Efficacité de la gouvernance collaborative</i> .....                                       | 67 |
| <b>Figure 12:</b> Nuage de mots sur l'Apprentissage et Innovation dans le Projet FTTH.....                                          | 68 |
| <b>Figure 13 :</b> Nuage de mots sur l'impact de la culture organisationnelle et des ressources sur la réussite du Projet FTTH..... | 69 |

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

| <b>Abréviation</b> | <b>Significations</b>                                |
|--------------------|------------------------------------------------------|
| ADSL               | Asymmetric Digital Subscriber Line                   |
| APS                | Avant-Projet Sommaire                                |
| CA                 | Chiffre d'Affaires                                   |
| CIL                | Centre d'Ingénierie des Lignes                       |
| CMP                | Câbles et Micros-Tubes                               |
| DOCSIS             | Data Over Cable Service Interface Specification      |
| DO                 | Direction Opérationnelle                             |
| DO                 | Déploiements Optiques                                |
| FTTB               | Fiber To The Building                                |
| FTTH               | Fiber To The Home                                    |
| FTTO               | Fiber To The Office                                  |
| FTTDP              | Fiber To The Distribution Point                      |
| FTTN               | Fiber To The Node                                    |
| FTTLA              | Fiber To The Last Amplifier                          |
| OLT                | Optical Line Termination                             |
| ONPT               | Office National des Postes et Télécommunications     |
| PON                | Passive Optical Network                              |
| PDG                | Président-Directeur Général                          |
| PMD                | Polarization Mode Dispersion                         |
| PPP                | Partenariat Public-Privé                             |
| RFC                | Requetés for Comment                                 |
| RTO                | Retransmission Time-Out                              |
| RP                 | Rémunération publicitive                             |
| RI                 | Rémunération d'investissement                        |
| R& D               | Recherche & Développement                            |
| SPA                | Société par Actions                                  |
| SMS                | Short Message Service                                |
| SHR                | Systèmes Hybrides de Réception                       |
| TIC                | Technologies de l'Information et de la Communication |



## **INTRODUCTION GENERALE**

Au fil du vingtième siècle, les moyens de télécommunications se sont diversifiés et ont gagné en importance, avec une adoption rapide par la population. Cette évolution a été marquée par deux grands changements : d'abord, une transition des communications vocales vers les données, comme illustré par l'essor des SMS ; ensuite, une augmentation significative de la quantité d'informations échangées. Ces tendances devraient se renforcer avec les progrès technologiques à venir (Calvez, 2002).

Les choix technologiques favorisent le déploiement de la fibre optique et une exploitation plus rapide des avancées scientifiques pour augmenter les capacités des réseaux. Cette mise en place de la fibre optique a un impact majeur sur le marché des composants optiques, et plus particulièrement des lasers. En effet, les réseaux multiplexés en longueur d'onde nécessitent la fabrication de lasers de pompe pour faire fonctionner les amplificateurs optiques. (DE SIMULATION.).

L'adoption de la fibre optique FTTH (Fiber To The Home) devrait se renforcer dans les années à venir, poussée par la valorisation de ses avantages relatifs (Fautrero et al., 2017). Bien que les avantages économiques de la fibre optique soient largement reconnus, la question du financement de son déploiement sur l'ensemble du territoire national reste un enjeu majeur et controversé (Lejealle et al., 2014).

Le ministère de la Poste et des Télécommunications souligne qu'à l'ère du numérique, une économie performante doit reposer sur une solide infrastructure TIC offrant tous les outils nécessaires aux différents acteurs du marché algérien.

Depuis 2020, l'Algérie a réalisé des progrès notables en matière d'infrastructures de télécommunications, notamment à travers l'accélération du déploiement de la fibre optique sur l'ensemble du territoire.

Le secteur des télécommunications en Algérie a connu ces dernières années un bouleversement remarquable. Cela est dû aux processus de libéralisation et de régulation qui ont conduit à l'introduction de la concurrence, dans un secteur autrefois considéré comme un monopole naturel. La promulgation de la loi 2000-03 du 05 Août 2000 a marqué le passage d'un régime de monopole à une situation concurrentielle. Cette transition a été assurée par l'adoption de nouvelles mesures et règles fixant les conditions de développement et de fourniture des services postaux et de télécommunications, ainsi que les conditions pour établir une concurrence libre et loyale entre les opérateurs (Hadjou, 2014).

L'objectif de cette transition est de développer et de diversifier les services, tout en élevant leur qualité au niveau des standards internationaux. Cette ouverture est soutenue par l'adoption de nouvelles technologies et l'accélération des innovations à grande échelle. (Hadjou, 2014). Ces projets-pilotes, associant collectivités locales et opérateurs, visaient à permettre le déploiement rapide, à titre expérimental, de réseaux de desserte optique sur des périmètres géographiques limités (« Evaluation des projets pilotes FTTH - Recueil des bonnes pratiques - Novembre 2011 »)

En somme, la réussite d'un projet est étroitement liée à un processus de prise de décision complexe, mais structuré. C'est pourquoi de nombreux gouvernements ont mis en place des mécanismes visant à améliorer la performance de leurs investissements dans les grands projets (Castonguay & Miller, 2006).

- **Intérêt de la recherche**

L'adoption du déploiement de la fibre optique jusqu'aux foyers (FTTH) est devenue un enjeu stratégique majeur pour de nombreux pays à travers le monde. En effet, le FTTH permet d'offrir des débits internet ultra-rapides, indispensables pour répondre aux besoins croissants de connectivité haut débit des particuliers et des entreprises. Dans un contexte de transition numérique accélérée, le déploiement généralisé du FTTH est donc devenu un levier essentiel pour stimuler le développement économique et social des territoires (Dudley, R., & Brunson, J, 2022).

Cependant, la mise en œuvre de ces projets FTTH à grande échelle soulève de nombreux défis, notamment en termes de gouvernance. Le déploiement de la fibre optique nécessite en effet la coordination et la coopération de multiples parties prenantes : opérateurs télécoms, collectivités locales, régulateurs, et parfois même les citoyens. Cette complexité des écosystèmes d'acteurs impliqués peut engendrer des freins et des blocages qui ralentissent l'adoption et le déploiement effectif du FTTH sur le terrain (Garcia, L & Pena, A, 2021).

C'est dans ce contexte que s'inscrit l'intérêt de cette recherche, qui vise à étudier l'impact des mécanismes de gouvernance collaborative sur l'adoption du projet FTTH. L'objectif est d'analyser en profondeur comment les différentes formes de gouvernance impliquant une coordination et une concertation entre les parties prenantes (partenariats public-privé, processus de consultation, etc.) influencent les dynamiques d'adoption du FTTH par les acteurs clés (Labbé, F & Michaud, C, 2020).

- **Objectifs de la recherche**

L'objectif central de cette étude de cas menée chez Algérie Télécom est d'analyser en profondeur comment les mécanismes de gouvernance collaborative peuvent contribuer à l'adoption réussie du projet de déploiement de la fibre optique jusqu'à l'abonné (FTTH) par l'opérateur historique algérien. Le FTTH est en effet considéré comme une infrastructure numérique essentielle pour stimuler le développement économique et social dans un contexte de transition numérique accélérée, tant au niveau national qu'international (Dudley, R., & Brunson, J, 2022). Dans cette optique, la gouvernance collaborative, impliquant la coordination étroite des différentes parties prenantes, est de plus en plus reconnue comme un levier clé pour surmonter les défis complexes liés au déploiement de tels projets d'infrastructures (Charreaux, 2000). À travers une analyse approfondie du cas d'Algérie Télécom, cette recherche vise à identifier les principaux mécanismes de gouvernance collaborative mis en place, à en évaluer l'impact sur la communication, la coordination et la prise de décision entre les parties prenantes, et à déterminer les facteurs clés de succès pour une gouvernance collaborative efficace dans ce contexte spécifique. Les résultats de cette étude devraient permettre de formuler des propositions opérationnelles à destination d'Algérie Télécom et d'autres acteurs du secteur des télécommunications en Algérie afin d'optimiser l'adoption du projet FTTH grâce à une gouvernance collaborative adaptée.

- **Problématique**

L'objectif principal de cette étude de cas est d'analyser dans quelle mesure les mécanismes de gouvernance collaborative mis en place par Algérie Télécom peuvent contribuer à l'adoption réussie du projet de déploiement de la fibre optique jusqu'à l'abonné (FTTH) en Algérie.

Plus précisément, la problématique de recherche peut être formulée comme suit :

**Comment les mécanismes de gouvernance collaborative peuvent-ils contribuer à l'adoption du projet FTTH en Algérie ?**

Afin d'adresser cette problématique de manière approfondie, l'étude soulève les principales questions de recherche suivantes :

1. Quels sont les principaux mécanismes de gouvernance collaborative pertinents pour le projet FTTH ?

2. Quel est l'impact de la gouvernance collaborative sur la communication, la coordination et la prise de décision entre les parties prenantes du projet FTTH ?
3. Comment la gouvernance collaborative peut-elle contribuer à la résolution des conflits et à la gestion des risques liés au projet FTTH ?
4. Quels sont les facteurs clés de succès pour la mise en place d'une gouvernance collaborative efficace dans le contexte du projet FTTH ?

- **Méthode de la recherche**

Cette étude repose sur une méthodologie qualitative, permettant une analyse approfondie des mécanismes de gouvernance collaborative mis en place dans le cadre du projet FTTH d'Algérie Télécom.

La collecte des données s'appuie sur des entretiens semi-directifs menés auprès des principales parties prenantes, ainsi que sur l'analyse de documents internes et externes liés au projet. L'analyse thématique des données vise à identifier les principaux mécanismes de gouvernance collaborative, leur mise en œuvre et leurs impacts, à travers une triangulation des sources.

Cette approche qualitative permet de comprendre en détail les processus de gouvernance collaborative, d'analyser les perceptions des acteurs et d'identifier les facteurs clés de succès et les défis rencontrés. Ainsi, l'étude pourra formuler des recommandations opérationnelles adaptées au contexte du déploiement de la fibre optique en Algérie.

- **Le plan de la recherche**

Notre recherche s'articule autour de trois chapitres principaux. Le premier chapitre établit le cadre théorique de la recherche. Il commence par définir les concepts fondamentaux de gouvernance et de gouvernance collaborative, puis explore en détail les mécanismes d'implémentation de cette dernière. Cette partie présente également les fondements du projet de déploiement de la fibre optique (FTTH) mené par Algérie Télécom et analyse la relation entre la gouvernance collaborative et l'évolution des technologies de l'information et de la communication (TIC), dont le FTTH est une composante essentielle.

Le deuxième chapitre est dédié à la méthodologie de la recherche. Il décrit le cadre conceptuel de l'étude, notamment le modèle d'analyse proposé et les variables étudiées. Cette partie détaille également la posture épistémologique, l'approche méthodologique qualitative



retenue, ainsi que les outils de collecte et d'analyse des données. Enfin, elle présente le terrain de recherche, à savoir Algérie Télécom et ses principaux services impliqués dans le déploiement de la fibre optique.

Le troisième et dernier chapitre expose les principaux résultats de l'étude, leur interprétation et leur discussion à la lumière du cadre théorique établi précédemment. Cette partie finale permet de mettre en évidence les mécanismes de gouvernance collaborative mis en place dans le cadre du projet FTTH, d'en analyser les impacts et d'identifier les facteurs clés de succès ainsi que les défis rencontrés.



# **CHAPITRE I : Gouvernance Collaborative et Déploiement du FTTH**

Dans le contexte de la modernisation de l'administration publique, la gouvernance se présente comme un concept central et évolutif. Ce chapitre explore les paradigmes contemporains de la gouvernance, mettant en lumière la transition vers des approches plus collaboratives. Nous commençons par une définition claire de la gouvernance, suivie d'une analyse des théories dominantes et des mécanismes qui soutiennent ce concept. La distinction entre gouvernance formelle et informelle ouvre la voie à une discussion sur les modèles hybrides de gouvernance. Ensuite, nous examinons comment la gouvernance collaborative peut renforcer la légitimité et la démocratie en équilibrant le pouvoir, en favorisant la participation et en gérant les conflits. Enfin, ce chapitre introduit les principes théoriques de la fibre optique et établit la relation entre la gouvernance collaborative et l'adoption du projet FTTH, démontrant comment une gouvernance efficace peut faciliter l'intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC).

## **Section 1 :Gouvernance collaborative et mécanismes d'implémentation**

### **1. Concepts de Gouvernance :**

#### **1.1. La notion de gouvernance :**

*« Certains termes ne prennent toute leur dimension qu'après avoir acquis la sanction du temps; le terme «gouvernance » est l'un de ceux-là et malgré le grand intérêt qu'on lui porte, acquis surtout de grands scandales financiers, il subsiste toujours un sentiment quasi général d'incompréhension à son égard et une divergence international quant à sa portée » (Naciri, 2006)*

La gouvernance est un concept largement étudié et exploré par de nombreux chercheurs en sciences humaines. Elle est souvent considérée comme un mode incontournable de gestion des organisations, permettant de coordonner les différentes catégories de parties prenantes dans un processus de décision ou d'aide à la décision. L'analyse du territoire, en tant qu'objet complexe, nécessite une compréhension approfondie de sa construction et de son émergence. Le territoire révèle(Vaesken &Zafiropolou, 2008)

La gouvernance occupe une place centrale dans l'activité humaine, notamment face aux problèmes sociétaux persistants qui ont un impact sur la santé des populations. Des enjeux tels que la pauvreté, les inégalités sociales, la détérioration de la biodiversité et le réchauffement planétaire, qui modifie le climat, sont autant d'exemples de ces problèmes sociétaux persistants « wickedproblem »(Ouellet, 2018)

Le concept de gouvernance a progressivement gagné du terrain dans la plupart des sciences sociales à partir des années 1990. En sciences économiques, il a permis, dans la perspective institutionnaliste initiée par R. Coase et l'École de Chicago, de formaliser les mécanismes assurant la coordination des activités économiques, en particulier au sein des entreprises(Chevallier, 2003)

La transition de l'entreprise entrepreneuriale, où le propriétaire de la firme assume à la fois les fonctions entrepreneuriale et managériale, à l'entreprise managériale, où le propriétaire désigne une ou plusieurs personnes pour assurer la fonction managériale, entraîne la séparation des fonctions de propriété du capital et de prise de décision.(Berle &Means, 1991)

La séparation des fonctions de propriété du capital et de prise de décision dans l'entreprise managériale nécessite la mise en place d'un système de gouvernance afin de limiter les divergences d'intérêts potentiels et les comportements opportunistes des dirigeants, tout en les incitant à donner le meilleur d'eux-mêmes(IDRISSI & LOULID, 2018).

Cependant, deux modèles de gouvernance d'entreprise prédominent : le modèle actionnarial, qui se concentre principalement sur la relation entre les actionnaires et les dirigeants, et le modèle partenarial, qui intègre les intérêts de toutes les parties prenantes de l'entreprise.

## **1.2. Les théories dominantes en matière de gouvernance**

### **➤ La théorie actionnariale de la gouvernance**

La gouvernance actionnariale trouve ses origines dans la théorie de l'agence, initialement développée par Berle et Means en 1932, et approfondie par Jensen et Meckling dans leur article publié en 1976 dans le Journal of Financial Economics. Selon ces auteurs, la relation d'agence est définie comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) font appel aux services d'une autre personne (l'agent) pour accomplir une tâche en leur nom, ce qui implique une délégation de pouvoir décisionnel à l'agent (Jensen & Meckling, 2019).

La relation d'agence se caractérise effectivement par une séparation des fonctions de direction et de contrôle au sein de l'entreprise. En raison de cette séparation, cette relation comporte des risques et peut entraîner des problèmes d'agence lorsque les intérêts des dirigeants et des actionnaires ne sont pas parfaitement alignés. Les dirigeants peuvent être incités à agir dans leur propre intérêt plutôt que dans celui des actionnaires, ce qui peut entraîner des conflits et une mauvaise allocation des ressources.

Dans cette perspective, le principal défi de la gouvernance consiste en effet à établir un système d'incitations et de contrôles visant à limiter les comportements opportunistes des

dirigeants et à faire face aux conflits d'intérêts. Pour relever ce défi, il est essentiel de mettre en place des mécanismes de gouvernance efficaces, tels que la rémunération basée sur la performance, la transparence des informations financières, la surveillance indépendante, les comités de gouvernance et les mécanismes de responsabilisation. Ces mesures visent à aligner les intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires, à garantir une prise de décision éclairée et à assurer une supervision adéquate des activités de l'entreprise. *«Pour la théorie de l'agence, c'est parce que les actionnaires sont les plus exposés aux risques d'une mauvaise gestion que le système de gouvernance doit les protéger et que l'éventuel surplus généré par l'efficacité organisationnelle doit leur revenir en priorité»*(Parrat, 2015).

Le modèle actionnarial fait partie de l'approche financière de la gouvernance, qui met l'accent sur la maximisation de la valeur des actions. Selon cette approche, les actionnaires sont considérés comme les seuls créanciers résiduels, et l'objectif principal est de protéger leurs intérêts et leur richesse. Cependant, cette approche moniste, qui se concentre uniquement sur la création de valeur pour les actionnaires, est limitée car elle ne prend pas en compte les intérêts de toutes les parties prenantes de l'entreprise.

### ➤ La théorie partenariale de la gouvernance

Pour (Charreaux,1996) *«les actionnaires, notamment ceux des grandes sociétés cotées de type managérial qui ne sont ni les décideurs résiduels, ni les seuls créanciers résiduels, ne peuvent être considérés comme les détenteurs exclusifs des droits de propriété »*

La critique de la théorie actionnariale de la gouvernance, qui se concentre exclusivement sur la rentabilité financière, a conduit à l'émergence d'une vision plus large qui intègre les attentes de tous les partenaires de l'entreprise.

La critique de la théorie actionnariale a conduit à une vision plus inclusive de la gouvernance, prenant en compte les attentes de toutes les parties prenantes de l'entreprise.

L'approche partenariale, proposée par Charreaux pour remédier aux lacunes du modèle actionnarial, s'appuie sur la théorie des parties prenantes. Elle vise à créer de la valeur non seulement pour les actionnaires, mais également pour toutes les parties prenantes de l'entreprise, y compris les clients, les fournisseurs, les salariés et les dirigeants. Cette approche reconnaît l'importance de prendre en compte les intérêts et les attentes de toutes les parties prenantes dans les décisions et les actions de l'entreprise, afin de favoriser une gestion plus équilibrée et durable. Freeman(1984) définit ces parties prenantes comme étant *« tout individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »*(Charreaux2000).

Dans cette approche, la performance est évaluée en termes de valeur partenariale (Stakeholder value). En bref, le modèle partenarial de gouvernance d'entreprise vise à intégrer les intérêts des actionnaires tout en prenant en compte les attentes et les intérêts des autres parties prenantes. Il cherche à établir un équilibre entre la maximisation de la valeur pour les actionnaires et la prise en compte des préoccupations sociales, environnementales et éthiques.

### **1.3. Les mécanismes de gouvernance**

La littérature sur la gouvernance d'entreprise identifie deux grandes catégories de mécanismes : les mécanismes externes, tels que la réglementation légale, les normes de gouvernance et les exigences des marchés financiers, qui visent à superviser et à contrôler les dirigeants, et les mécanismes internes, tels que la structure du conseil d'administration, les comités spécialisés et les politiques de rémunération, qui sont mis en place par les sociétés et leurs actionnaires pour assurer le respect de la relation contractuelle entre les gestionnaires et les actionnaires. Ces mécanismes travaillent ensemble pour garantir la transparence, la responsabilité et la protection des intérêts des actionnaires au sein de l'entreprise(Weir et al., 2002). Les mécanismes de gouvernance soient généralement associés aux sociétés ouvertes, certains d'entre eux peuvent être adaptés et appliqués aux PME, ils peuvent prendre la forme de structures informelles telles que des comités consultatifs et s'exprimer à travers des systèmes organisationnels et stratégiques tels que des politiques claires, des mécanismes de contrôle interne et des objectifs stratégiques. Il est essentiel de personnaliser ces mécanismes en fonction des besoins et des capacités spécifiques des PME, tout en veillant à promouvoir la transparence, la responsabilité et la protection des intérêts des parties prenantes(Epstein & Roy, 2002).

Les systèmes associés au Conseil d'administration constituent un groupe de mécanismes de gouvernance importants. Ces mécanismes comprennent des variables telles que le type de Conseil, les rôles et responsabilités du Conseil, sa taille, le nombre et la structure des comités, l'indépendance des comités, ainsi que les processus de sélection et d'élection des membres du Conseil et des comités. Ces variables contribuent à façonner la structure et les caractéristiques du Conseil d'administration, qui joue un rôle essentiel dans la supervision des dirigeants et la prise de décisions stratégiques au sein de l'entreprise.

D'autres variables importantes à considérer dans la gouvernance du Conseil d'administration incluent la fréquence des réunions, la répartition entre membres internes et externes, l'indépendance des membres, leur expertise et expérience, leurs valeurs et éthique, ainsi que la culture du Conseil. Le leadership, la planification de la relève, la rémunération et l'évaluation de la performance des membres sont également des aspects essentiels à prendre en compte.

L'ensemble de ces variables contribue à façonner le bon fonctionnement, la mission et la vision du Conseil d'administration, et joue un rôle clé dans la gouvernance efficace et responsable de l'entreprise.

La réforme de la gouvernance d'entreprise implique de prendre en compte plusieurs variables clés. Au niveau du Conseil d'administration, il est important de considérer la fréquence des réunions, la répartition entre membres internes et externes, l'indépendance des membres, leur expertise et expérience, leurs valeurs et éthique, ainsi que la culture du Conseil. La planification de la relève, la rémunération et l'évaluation de la performance des membres sont également essentielles. Au niveau des systèmes organisationnels, il faut tenir compte des ressources disponibles, de la structure organisationnelle, du leadership, de l'éthique organisationnelle, de la responsabilité, de la divulgation d'informations, de la gestion des risques, de la gestion des crises et de la communication de l'information. En prenant en compte ces variables, on peut mettre en place une gouvernance d'entreprise plus efficace, transparente et responsable.

Les systèmes stratégiques constituent le troisième groupe de mécanismes de gouvernance. Les variables associées à ces systèmes comprennent la planification stratégique, le modèle d'affaires, la gestion des risques et des crises, la mesure de la performance, les processus de changement organisationnel et les processus d'obtention d'informations stratégiques. Ces mécanismes peuvent être regroupés en mécanismes externes, qui concernent les interactions de l'organisation avec son environnement, et en mécanismes internes, qui se concentrent sur les processus et les pratiques internes de l'organisation. Les mécanismes externes incluent les parties prenantes externes, les réglementations et les normes industrielles, tandis que les mécanismes internes englobent la structure organisationnelle, la gouvernance interne et la gestion des ressources, entre autres. En examinant ces mécanismes, on peut développer une gouvernance d'entreprise plus solide et mieux adaptée aux défis et aux opportunités de l'environnement dans lequel évolue l'organisation.

Dans l'ensemble les mécanismes de gouvernance, tels que ceux liés au Conseil d'administration, aux systèmes organisationnels et aux systèmes stratégiques, interagissent pour assurer le bon fonctionnement, la transparence et la responsabilité de l'organisation. Ils fournissent un cadre solide pour la prise de décisions stratégiques, la gestion des risques et la réalisation des objectifs organisationnels. En les mettant en œuvre de manière cohérente et intégrée, une entreprise peut renforcer sa gouvernance et favoriser sa durabilité à long terme.

### ➤ Les mécanismes internes de gouvernance

Les mécanismes internes de gouvernance jouent un rôle essentiel pour assurer le bon fonctionnement et la pérennité des entreprises. Comme le souligne Drucker (2012) "la gouvernance d'entreprise est la condition sine qua non d'une performance durable".

#### • Le conseil d'administration

Le conseil d'administration est un mécanisme de contrôle essentiel dans la gouvernance d'entreprise. Il remplit deux fonctions principales : le contrôle de l'équipe de direction et la fourniture de conseils aux actionnaires. En assurant une supervision adéquate de la direction, le conseil veille à ce que les intérêts des actionnaires soient protégés et à ce que l'entreprise soit gérée de manière responsable. De plus, en fournissant des conseils et des orientations stratégiques, le conseil contribue à guider l'entreprise vers la réalisation de ses objectifs. Ainsi, le conseil d'administration joue un rôle clé dans la gouvernance efficace et responsable de l'entreprise.

Pour Charreaux (2000) « *Le conseil d'administration intervient en incitant les dirigeants à être performants, soit par les systèmes de rémunération (bonus, stock-options...), soit en menaçant de les évincer. (...) Il intervient comme un organe hiérarchique qui, outre son rôle d'arbitre dans le partage de la rente, doit encourager le travail en équipe* »

Le conseil d'administration exerce une fonction de surveillance et doit avoir une vision globale du dispositif de gestion des risques de l'entreprise. Cela implique de comprendre les limites de l'efficacité de ce dispositif, de prendre en compte l'appétence de l'entreprise pour le risque, d'accepter cette appétence et d'être informé des principaux risques. De plus, le conseil doit évaluer si ces risques sont gérés de manière adéquate par la direction de l'entreprise. En ayant une connaissance approfondie de ces éléments, le conseil d'administration peut jouer un rôle essentiel dans la supervision et la gestion des risques au sein de l'entreprise (COSO, 2005).

En effet, le conseil d'administration détient l'autorité légale pour engager et congédier les gestionnaires de l'entreprise. De plus, il a la responsabilité d'élaborer les stratégies de la société, ce qui lui permet d'intervenir dans les décisions majeures prises par les gestionnaires. Ces prérogatives confèrent au conseil d'administration un rôle décisionnel de premier plan, lui permettant d'exercer un contrôle et une influence significatifs sur la direction de l'entreprise (Byrd et al., 1998).

Le rôle du conseil d'administration est le même pour toutes les sociétés, mais sa composition peut varier d'une société à l'autre. Les différentes structures du conseil d'administration peuvent



entraîner des inefficacités dans le rôle de gouvernance, car les administrateurs, en raison d'un manque d'indépendance, n'agissent pas toujours dans l'intérêt des actionnaires. L'importance de l'indépendance des membres du conseil d'administration est fréquemment soulignée dans la littérature. Les études se penchent notamment sur l'impact de la proportion d'administrateurs externes par rapport aux membres internes au sein du conseil d'administration, ainsi que sur l'impact de la présidence du conseil occupée par un gestionnaire par rapport à un membre indépendant. Cependant, les preuves empiriques quant à l'effet des administrateurs, qu'ils soient externes ou internes, sur la performance des sociétés sont mitigées dans la littérature(Agrawal, A., Knoebel, C.R. (1996).).

- **La politique de dividende**

Bien que la politique de dividende ait été étudiée comme un mécanisme de discipline des dirigeants, plusieurs limites réduisent son efficacité. Les attentes des actionnaires, qui vont au-delà de la simple discipline des dirigeants, sont influencées par des préoccupations fiscales, informationnelles et comportementales. De plus, les préférences divergentes des différentes catégories d'actionnaires en matière de rémunération compliquent l'élaboration d'une politique de dividende satisfaisant tous les actionnaires. Par ailleurs, la théorie de l'agence se concentre principalement sur les entreprises ayant des opportunités de croissance limitées, tandis que d'autres entreprises peuvent préférer réinvestir les liquidités dans des projets rentables pour maximiser la valeur pour les actionnaires. Ces limites soulignent la complexité de la politique de dividende en tant que mécanisme de discipline des dirigeants et mettent en évidence la nécessité d'une approche plus nuancée dans son utilisation dans la gouvernance d'entreprise(Albouy, 2010)

**a. Attentes des actionnaires :** Les actionnaires peuvent avoir des attentes différentes en matière de rémunération. Certains peuvent préférer des dividendes élevés pour générer un revenu régulier, tandis que d'autres peuvent privilégier la croissance à long terme de l'entreprise et préférer que les bénéfices soient réinvestis. Les préoccupations fiscales, telles que les implications de la fiscalité sur les dividendes, peuvent également influencer les attentes des actionnaires. Il est difficile pour les entreprises de satisfaire toutes ces attentes divergentes lors de l'élaboration d'une politique de dividende.

**b. Opportunités de croissance :** Certaines entreprises peuvent avoir des opportunités de croissance intéressantes qui nécessitent des investissements importants. Dans de tels cas, les dirigeants peuvent décider de réinvestir les bénéfices dans l'expansion de l'entreprise plutôt que de les distribuer sous forme de dividendes. Cela peut être perçu comme une décision plus

bénéfique à long terme pour les actionnaires, car cela contribue à augmenter la valeur de l'entreprise.

c. Pressions externes et gouvernance : Les dirigeants peuvent faire face à des pressions de la part d'autres parties prenantes de l'entreprise, telles que les créanciers financiers, les salariés ou les régulateurs. Parfois, les dirigeants peuvent être incités à satisfaire ces parties prenantes en limitant les dividendes plutôt que de les distribuer aux actionnaires.

-Les régimes de rémunération : Les régimes de rémunération visent à établir une rémunération équitable et incitative pour attirer et fidéliser les bons gestionnaires, en résolvant les problèmes d'agence entre les gestionnaires et les actionnaires. Les modes de rémunération couramment utilisés incluent les bonus basés sur la performance, les actions de l'entreprise et les options d'achat d'actions. Dans le contexte des PME, où l'asymétrie informationnelle est limitée, les contrats de rémunération peuvent se concentrer sur la récompense des efforts observables des gestionnaires. L'attribution d'actions ou d'options d'achat d'actions peut renforcer le sentiment d'appartenance des gestionnaires et les inciter à créer de la valeur pour l'entreprise à long terme.

- Les systèmes de gestion : Les systèmes de gestion regroupent différents mécanismes et outils tels que les systèmes comptables, les états financiers, les budgets, le plan stratégique, la vision et la mission, les politiques et directives, les contrôles internes, les règles et procédures, les systèmes de gestion des risques, la résolution de conflits, la gestion de crise, le plan de continuité et les assurances. Ces systèmes contribuent à la cohérence, à la performance et à la pérennité de l'entreprise(Pesqueux, 2005) .

-La structure de propriété :La concentration de propriété est considérée comme un mécanisme de gouvernance interne et la structure de propriété, qu'elle soit détenue ou non par la famille, joue un rôle important dans la gouvernance des entreprises. Dans le contexte des PME, l'existence de conventions entre actionnaires est particulièrement cruciale. Ces conventions définissent les règles et les droits des actionnaires, notamment en ce qui concerne la prise de décision, la gestion de la succession et la transmission de l'entreprise. Elles contribuent à assurer la stabilité et la continuité de l'entreprise, ainsi qu'à prévenir les conflits potentiels. De plus, l'établissement d'un plan de succession est essentiel pour anticiper et préparer la transmission de l'entreprise à la prochaine génération ou à de nouveaux propriétaires. Ce plan permet de déterminer comment la succession sera gérée, en identifiant les successeurs potentiels, en mettant en place des mécanismes de formation et de préparation,

et en assurant une transition harmonieuse du pouvoir et de la propriété(Cadieus & Lorrain, 2003)

➤ **Les mécanismes externes de gouvernance**

Les mécanismes externes de gouvernance, tels que le marché des produits, la protection juridique des investisseurs, le marché des prises de contrôle, le marché des dirigeants et l'éthique et la morale, jouent un rôle essentiel dans la gouvernance des entreprises. Ils contribuent à limiter les comportements opportunistes des gestionnaires, renforcent la transparence et la responsabilité, et favorisent une meilleure performance et une meilleure prise de décision au sein des entreprises. Ces mécanismes externes complètent les mécanismes internes de gouvernance pour assurer un environnement sain et équilibré pour les parties prenantes et promouvoir la confiance des investisseurs et du public.

• **Le marché des produits**

La concurrence sur le marché des produits influence les décisions des gestionnaires et favorise la compétitivité et la performance des entreprises(Burke, 2001). La compétitivité sur le marché des produits est cruciale pour toutes les entreprises. La pression concurrentielle les pousse à innover et à améliorer leurs produits ou services afin de maintenir leur position sur le marché. Cela incite les gestionnaires à prendre des décisions optimales pour assurer la continuité de l'organisation et éviter les risques de faillite. En résumé, la concurrence sur le marché des produits agit comme un mécanisme disciplinant les gestionnaires en les incitant à prendre des décisions stratégiques pour assurer la pérennité de l'entreprise.

• **Le système légal de protection des investisseurs**

Le système légal d'un pays joue un rôle essentiel dans la gouvernance des entreprises en établissant des lois et réglementations visant à protéger les droits des investisseurs contre toute tentative d'expropriation ou d'abus de pouvoir de la part des gestionnaires. Ces lois et réglementations constituent un mécanisme disciplinaire en limitant le comportement opportuniste des gestionnaires et en renforçant la transparence et la responsabilité dans la gouvernance des entreprises. En résumé, le système légal assure la protection des droits des investisseurs et agit comme une force disciplinaire en dissuadant les gestionnaires de s'engager dans des pratiques opportunistes ou préjudiciables pour les investisseurs. Selon La Porta et al (1999), la structure légale fait référence à un ensemble de lois visant à protéger les investisseurs. Cependant, ils soulignent que la simple existence de ces lois ne suffit pas à les considérer comme des mesures disciplinaires efficaces. L'efficacité de ce mécanisme de gouvernance dépend de leur application rigoureuse et du fait que les initiés qui contreviennent à ces lois

soient sanctionnés. En d'autres termes, pour que la structure légale fonctionne comme un mécanisme disciplinaire efficace, il est nécessaire de renforcer ces lois par des mesures punitives à l'encontre des individus qui enfreignent les lois en vigueur. Les règles comptables et de certification établies par la profession comptable servent à normaliser les états financiers des entreprises, assurant ainsi la transparence et la comparabilité des informations financières. Le mandat de vérification comptable confié à un vérificateur externe indépendant joue un rôle crucial en garantissant l'intégrité et la fiabilité des états financiers. En combinant ces mécanismes, la gouvernance est renforcée, ce qui favorise la confiance des parties prenantes dans les informations financières des entreprises.

La publication de Codes de gouvernance, tels que le Code Buisse en Belgique, vise à fournir aux entreprises des règles et recommandations spécifiques pour améliorer leur gouvernance. Alors que la plupart de ces codes s'appliquent aux sociétés ouvertes, le Code Buisse se concentre sur les PME, offrant des directives adaptées à leurs besoins. Ces codes visent à renforcer la transparence, la responsabilité et la performance des entreprises, en fournissant des lignes directrices pratiques pour une gouvernance efficace (Cerrada & Janssen, 2006).

Le système légal de protection des investisseurs vise à protéger les actionnaires minoritaires, y compris ceux des PME, en renforçant la transparence et la responsabilité des entreprises. Les lois solides et leur application effective sont nécessaires pour garantir la conformité des entreprises et éviter les conséquences juridiques graves.

- **Le marché des prises de contrôle des sociétés**

Le marché des prises de contrôle corporatives est important dans les pays où les titres sont liquides, tels que les États-Unis et la Grande-Bretagne. Les acquéreurs surveillent les sociétés moins performantes pour trouver des cibles potentielles et réaliser des acquisitions à moindre coût. Cependant, ce mécanisme n'est généralement pas applicable aux PME, sauf dans certaines situations particulières, telles que des structures de propriété spécifiques ou des transitions générationnelles.

- **Le marché des dirigeants**

Le marché actif des dirigeants est un facteur important qui motive les gestionnaires à promouvoir des activités favorisant la croissance d'une société. Dans un tel marché, les gestionnaires sont incités à ne pas nuire à la performance des entreprises afin de démontrer leurs compétences de gestion aux futurs employeurs potentiels. Ils comprennent que leur performance actuelle aura un impact sur leurs opportunités d'emploi à venir. Par conséquent, ils sont motivés à limiter les comportements opportunistes et à prendre des décisions qui optimisent la création de valeur pour les actionnaires (Fama, 1980).

Lorsque les dirigeants des PME sont indépendants des actionnaires, le marché des dirigeants joue un rôle crucial en tant que mécanisme de gouvernance efficace. La présence d'un marché concurrentiel de dirigeants qualifiés, prêts à occuper des postes de cadre au sein de certaines entreprises, motive les gestionnaires à bien gérer les activités conformément aux attentes des actionnaires. La crainte d'être facilement remplacés s'ils ne parviennent pas à diriger les entreprises selon les objectifs des actionnaires incite les gestionnaires à éviter les comportements opportunistes. Ils sont ainsi incités à gérer les entreprises de manière optimale afin de préserver leur position dans un marché compétitif.

- **L'éthique et la morale de la société (environnement externe)**

L'éthique et la morale sont des éléments essentiels de la gouvernance, et elles vont au-delà des règles spécifiques. Ces principes éthiques devraient être appliqués tant aux sociétés ouvertes qu'aux PME. Les récents scandales financiers ont mis en évidence l'importance de l'éthique dans la gestion des entreprises, ce qui a conduit à une prise de conscience accrue de son rôle. En conséquence, il y a une demande croissante en faveur de pratiques commerciales responsables et intègres.

#### **1.4. Gouvernance formelle et informelle**

Ces différentes approches nous paraissent limitées pour appréhender la gouvernance dans son ensemble. Jones, Hesterly et Borgatti (1997) tentent de proposer leur propre définition de la gouvernance réseau en tentant de compléter les éléments liés aux travaux de leurs prédécesseurs. Ils précisent alors que « *la gouvernance en réseau implique un ensemble sélectionné, persistant et structuré de firmes autonomes (et agences publiques) engagé dans la création de produits ou services, basé sur des contrats implicites et non finalisés pour s'adapter aux contingences environnementales et pour coordonner et garantir les échanges. Ces contrats sont cimentés socialement et non légalement* » (Jones et al., 1997).

Les auteurs militent en faveur d'une gouvernance sociale des réseaux. Selon leur perspective, pour favoriser la coopération au sein des réseaux, il est nécessaire de mettre l'accent sur le contrôle et la coordination sociale, la socialisation professionnelle, les sanctions collectives et la réputation plutôt que de s'appuyer uniquement sur une autorité légale. Ces éléments sont considérés comme des mécanismes plus efficaces pour promouvoir la collaboration et le bon fonctionnement des réseaux (Jones et al., 1997). Les auteurs suggèrent que les mécanismes sociaux de la gouvernance en réseau offrent un avantage comparatif par rapport à d'autres formes de gouvernance. Ils sous-entendent que la dimension informelle des relations inter organisationnelles peut surpasser voire compléter les arrangements contractuels et/ou formels.

tels que le marché et/ou la hiérarchie. Cela signifie que les relations informelles et les mécanismes sociaux jouent un rôle important dans la gouvernance des réseaux, en complément ou en remplacement des structures et des arrangements formels(Granovetter, 1985)

Pour Jones et al(1997) par exemple, la gouvernance des réseaux a trait à « *la coordination caractérisée par un système social informel plus que par des arrangements bureaucratiques entre firmes et des relations contractuelles formelles* »(Jones et al., 1997). . Ce que confirme Mendez(2005) le point commun de toutes les recherches sur les réseaux territoriaux d'organisations (RTO) depuis les années 80 est que ces structures ne sont plus simplement perçues d'un point de vue économique. Au contraire, elles mettent désormais l'accent sur l'encastrement social des relations économiques qui se développent entre les entreprises au sein de ces réseaux. Cela souligne l'importance de prendre en compte les aspects sociaux et relationnels dans l'analyse et la compréhension des RTO, au-delà des seules considérations économiques.

Dans leur étude sur la perspective relationnelle des stratégies coopératives,Dyer& Singh, (1998) il existe deux dimensions de la gouvernance. La première dimension est formelle et normative, caractérisée par des arrangements contractuels et des liens institutionnels. Cette dimension repose sur des règles et des normes établies pour structurer les relations entre les parties prenantes. La deuxième dimension concerne la gouvernance informelle et repose sur des éléments tels que la confiance et les relations interpersonnelles. Cette dimension informelle complète la dimension formelle en permettant des interactions basées sur la confiance mutuelle et la compréhension tacite., l'encastrement(Gulati, 1995) ) et sur la réputation (Larson, 1992 ; Weigelt et Camerer, 1988).

D'après Kale et al(2000) la gouvernance informelle se développe à travers des interactions fréquentes entre les acteurs, ce qui favorise la confiance mutuelle, le respect et la réciprocité. Cette forme de gouvernance émerge généralement de manière spontanée et vient combler les lacunes réglementaires, institutionnelles et relationnelles qui sont censées assurer le bon fonctionnement des pôles et les liens de coopération entre les acteurs. Elle joue un rôle essentiel en permettant aux parties prenantes de s'engager dans des relations de confiance et de coopération au-delà des cadres formels et institutionnels.

## **2. Gouvernance Collaborative :**

### **2.1. Le concept de gouvernance collaborative :**

La gouvernance collaborative est un concept qui met l'accent sur les contributions des parties prenantes étatiques et non étatiques à la prise de décision et à la mise en œuvre des politiques orientées vers le consensus. Il s'agit d'un processus qui rassemble les acteurs publics et privés dans des forums collectifs, en collaboration avec les agences gouvernementales. L'objectif de la gouvernance collaborative est de favoriser la participation et l'engagement de toutes les parties prenantes concernées, afin de parvenir à des décisions et à des actions concertées et mutuellement bénéfiques(Ansell&Gash, 2008a).

Les dispositifs de gouvernance collaborative visent à renforcer la légitimité et la mise en œuvre efficace des politiques. Ils permettent de mobiliser une diversité de connaissances et d'impliquer un large éventail d'acteurs et d'institutions. Ces approches offrent des opportunités pour renforcer la légitimité de la mise en œuvre des politiques et des projets en donnant accès à une expertise variée et en favorisant la participation des parties prenantes. Dans le contexte de politiques complexes, tels que celles liées au développement durable, la gouvernance collaborative permet de tirer parti de différentes expertises et compétences afin de faciliter une mise en œuvre efficace aux niveaux infranationaux et de garantir le respect des lois et réglementations.

Les contributions académiques sur la gouvernance des ressources communes ont eu un impact significatif sur l'agenda mondial de durabilité. Elles ont mis en évidence l'importance de la gestion efficace et de la gouvernance des ressources communes, telles que l'eau, les forêts et les océans, pour atteindre les objectifs de développement durable. Ces débats ont permis de sensibiliser les décideurs politiques et la société civile à l'urgence de préserver les ressources naturelles et de faire face aux défis environnementaux mondiaux. L'intégration de ces préoccupations dans l'Agenda 2030 des Nations Unies reconnaît la nécessité d'une gouvernance solide des ressources communes pour assurer un avenir durable pour tous.

La gouvernance collaborative est étroitement liée aux concepts d'administration publique et de démocratie. La démocratie délibérative met l'accent sur la participation des citoyens et une gouvernance réactive. Les concepts normatifs de la démocratie, associés à la voix des citoyens et à la participation, expliquent en partie l'intérêt des politologues pour les discours sur la gouvernance collaborative. La gouvernance collaborative est souvent perçue comme une approche qui favorise la participation et l'autonomisation des parties prenantes, ce qui lui confère des connotations idéologiques positives. Ces idées ont contribué à l'évolution des

pratiques et des discours sur la gouvernance, en mettant l'accent sur la participation démocratique et la prise de décision collective(Huxham et al., 2000).

## **2.2. Les mécanismes collaboratifs :**

### **➤ Les déséquilibres de pouvoir/ressources :**

Les déséquilibres de pouvoir et de ressources peuvent avoir un impact sur la participation effective des parties prenantes dans les processus de gouvernance collaborative. Les parties prenantes ayant moins de capacités peuvent rencontrer des obstacles tels que le manque d'expertise technique ou le manque de disponibilité de temps pour participer pleinement. Cela crée des inégalités dans la capacité des parties prenantes à influencer les discussions et les décisions. En conséquence, les parties prenantes plus puissantes peuvent exercer une manipulation ou un contrôle excessif, ce qui peut entraîner un sentiment de méfiance et un faible degré d'engagement de la part des autres parties prenantes. Il est donc important de reconnaître ces déséquilibres et de prendre des mesures pour les atténuer, afin de favoriser une participation plus équitable et inclusive dans les processus de gouvernance collaborative(Ansell&Gash, 2008). La gouvernance collaborative est un processus participatif qui vise à renforcer la légitimité et l'efficacité des politiques en mobilisant une diversité de parties prenantes. Elle reconnaît les déséquilibres de pouvoir et de ressources, et cherche à les atténuer pour favoriser une participation équitable. La gouvernance collaborative est flexible et adaptable, permettant de s'ajuster aux changements et aux défis rencontrés. En favorisant la confiance et la coopération, elle contribue à des résultats durables et à un avenir plus juste(Huxham, 2003). Ainsi, la gouvernance collaborative est sensible aux changements et s'adapte en fonction des objectifs. Le pouvoir n'est pas contrôlé par un acteur unique, bien que cela soit possible dans certains contextes, mais par de multiples acteurs, ce queHuxham(2003)appelle des points de pouvoir. Dans la gouvernance collaborative, le pouvoir est dynamique et en évolution constante, favorisant une participation équitable et une prise de décision démocratique(Huxham, 2003).

Le leadership collaboratif est essentiel pour rassembler les parties prenantes et promouvoir une culture de collaboration. Il va au-delà du pouvoir traditionnel et se base sur des compétences de communication, d'écoute active et de facilitation. Les dirigeants collaboratifs créent un environnement inclusif où toutes les voix sont entendues et prises en compte. Ils sont capables de transcender les frontières organisationnelles et de collaborer avec des acteurs



provenant de différents secteurs et domaines d'expertise. Ils s'efforcent de trouver des solutions communes qui répondent aux besoins et aux aspirations de tous.

➤ **L'incitation à participer :**

L'incitation à participer à la gouvernance collaborative est liée aux résultats attendus du processus de collaboration pour chaque partie prenante. Les parties prenantes évaluent les coûts et les bénéfices potentiels de leur participation. Une incitation à participer peut-être liée à leur perception de l'interdépendance avec d'autres parties prenantes dans la résolution d'un problème donné. Lorsqu'ils reconnaissent que leur contribution est importante et peut avoir un impact significatif sur la prise en charge du problème, ils sont plus enclins à participer activement au processus de collaboration(Ansell&Gash, 2008b).

La confiance est un élément essentiel de la gouvernance collaborative à long terme. Elle repose sur des relations ouvertes, transparentes et respectueuses entre les parties prenantes. Elle est renforcée par le respect des engagements, la gestion constructive des conflits et la communication claire. L'établissement d'un climat de confiance mutuelle favorise l'engagement actif des parties prenantes et facilite une collaboration efficace. La confiance contribue à la réalisation de résultats durables et mutuellement bénéfiques pour toutes les parties prenantes impliquées dans le processus de gouvernance collaborative.

Cependant, la confiance est un élément essentiel de la gouvernance collaborative, mais elle peut être fragile et vulnérable aux perturbations. Des événements tels que le changement de poste d'un représentant d'une organisation participante peut affaiblir la confiance établie. Cependant, en maintenant une communication ouverte, en respectant les engagements pris et en gérant de manière proactive les changements et les conflits, il est possible de préserver et de renforcer la confiance tout au long du processus de collaboration(Huxham, 2003). la compréhension partagée dans la gouvernance collaborative consiste à parvenir à un accord sur les objectifs collectifs ou les connaissances pertinentes pour résoudre un problème. Elle facilite la coordination et la coopération entre les parties prenantes, favorisant ainsi des décisions et des actions plus efficaces(Ansell&Gash, 2008b) . les résultats intermédiaires dans la gouvernance collaborative sont des gains secondaires qui renforcent la confiance et l'engagement des parties prenantes tout au long du processus. Ils représentent des étapes ou des avancées significatives qui contribuent à consolider la collaboration(Ansell&Gash, 2008a).

La coordination des actions inter organisationnelles est essentielle pour une collaboration performante. Cela implique d'établir des structures de gouvernance claires, des processus de travail communs et l'utilisation d'outils technologiques adaptés. Une coordination efficace

permet d'aligner les objectifs, les ressources et les activités des parties prenantes, favorisant ainsi la réalisation des résultats attendus. Au début de la collaboration, il peut être difficile de déterminer des objectifs communs, surtout en cas de manque de collaboration antérieure ou de conflits. Dans ces situations, il peut être plus pertinent de se concentrer sur l'établissement de pratiques communes(Huxham, 2003).

➤ **La gestion des conflits et les antécédents de collaboration**

La gestion des conflits et les antécédents de collaboration sont des aspects importants de la gouvernance collaborative. Bien que les conflits puissent influencer le succès de la collaboration, ils ne sont pas toujours un obstacle insurmontable. Il est crucial de mettre en place des mécanismes efficaces de gestion des conflits pour résoudre les différends et maintenir des relations positives entre les parties prenantes.(Ansell&Gash, 2008b).

Le dialogue face à face est essentiel dans la gouvernance collaborative. Il permet de briser les barrières de communication, favorise une compréhension approfondie et renforce les relations de confiance entre les parties prenantes. Cela contribue à une collaboration plus efficace et productive(Ansell&Gash, 2008b) . la coordination des actions interorganisationnelles favorise une meilleure connaissance mutuelle entre les partenaires et acteurs, créant ainsi un espace propice au dialogue, à la compréhension mutuelle et à la résolution collaborative des problèmes. Elle facilite la délibération, le partage d'informations, le développement d'une vision commune et offre des opportunités d'apprentissage mutuel et de partage d'expérience(Koebele, 2019).

Dans le processus de collaboration, la confiance mutuelle ne se manifeste généralement pas dès le départ en raison de l'impossibilité de choisir ses partenaires. Elle se construit progressivement à travers des actions concrètes et des interactions continues. Les acteurs doivent démontrer leur fiabilité, leur engagement et leur capacité à respecter les engagements pris pour établir une confiance mutuelle. Cela nécessite des efforts constants pour favoriser des relations ouvertes, transparentes et respectueuses, tout en gérant les conflits de manière constructive(Huxham, 2003).

La gestion d'un réseau d'acteurs ou de parties prenantes dans une collaboration nécessite un leadership fort. Cela implique d'établir la confiance dès le début, de faciliter les négociations et les compromis, et de maintenir une vision à long terme. Un leadership efficace est essentiel pour garantir le succès de la collaboration et obtenir des résultats bénéfiques pour toutes les parties prenantes impliquées.

## Section 2 :Adoption du Projet FTTH

### 1.Historique et Évolution

Les premières observations des propriétés de guidage de la lumière dans des matériaux à forte réflexion ont été faites en 1840 par Daniel Colladon et Jacques Babinet. En 1854, John Tyndall a démontré la propagation de la lumière dans un tube d'eau par réflexions internes multiples, établissant les bases théoriques de la fibre optique.

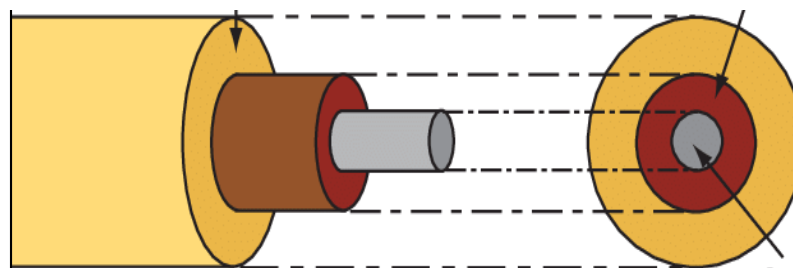
En 1880, Alexander Graham Bell a inventé le "photophone", un système de communication utilisant la lumière, tandis que William Wheeler a breveté un système de "tubes de verre" pour guider la lumière. En 1895, Henry Saint-Rene a utilisé la réflexion interne totale pour guider des images, et en 1926, Rudolf Hansell a transmis des images et des fax via des fibres en verre ou plastique.

## 2. Fondements et Types de Fibre Optique

### 2.1. Définition De La Fibre

La fibre optique, utilisant des impulsions lumineuses pour transmettre des signaux numériques, se distingue par sa capacité à maintenir l'intégrité du signal grâce à la réflexion interne totale. Cette technologie est idéale pour les réseaux de télécommunications, les connexions Internet à haut débit, et les réseaux informatiques, offrant des vitesses de transfert élevées, une fiabilité accrue et une grande capacité de transmission.

*Figure 1:Découpage d'un câble de fibre optique*



Source : documentation électronique

La fibre optique offre des débits considérables, environ 100 fois plus élevés que les réseaux en cuivre tels que la technologie ADSL, et cela dans les deux sens de transmission. De plus, la distance entre l'abonné et le central téléphonique n'a pas d'impact sur les performances de la fibre optique. C'est pourquoi les fibres optiques ont joué un rôle clé dans la révolution des télécommunications.

Au-delà de la transmission de données, les fibres optiques trouvent également des applications dans d'autres domaines. Par exemple, elles sont utilisées dans les capteurs pour mesurer des grandeurs telles que la température ou la pression. Leur capacité à transmettre la lumière est exploitée dans l'imagerie médicale et les systèmes d'éclairage.

## **2.2. Typologie de la fibre optique et ses différentes technologies**

### **2.2.1. Différents Types De Fibres Optiques**

- Les Fibres optiques monomodes : Les fibres optiques monomodes, avec des cœurs très petits (10 micromètres), permettent la propagation des ondes le long de l'axe sans dispersion modale. Elles sont caractérisées par une faible atténuation, une dispersion chromatique, et une dispersion modale de polarisation (PMD), adaptées aux réseaux longue distance.(Mur, 2015; SAIDI, 2010)
- Les Fibres optiques Multi modes : Des cœurs de grand diamètre (50 à 85 microns). Ils ont d'abord été commercialisés en exploitant la réflexion interne totale qui se produit à l'interface entre le verre du cœur et le verre de gaine lorsqu'un faisceau de lumière traverse le cœur de la fibre et atteint l'une de ses extrémités. Répartir verticalement jusqu'à l'autre extrémité(Mur, 2015).

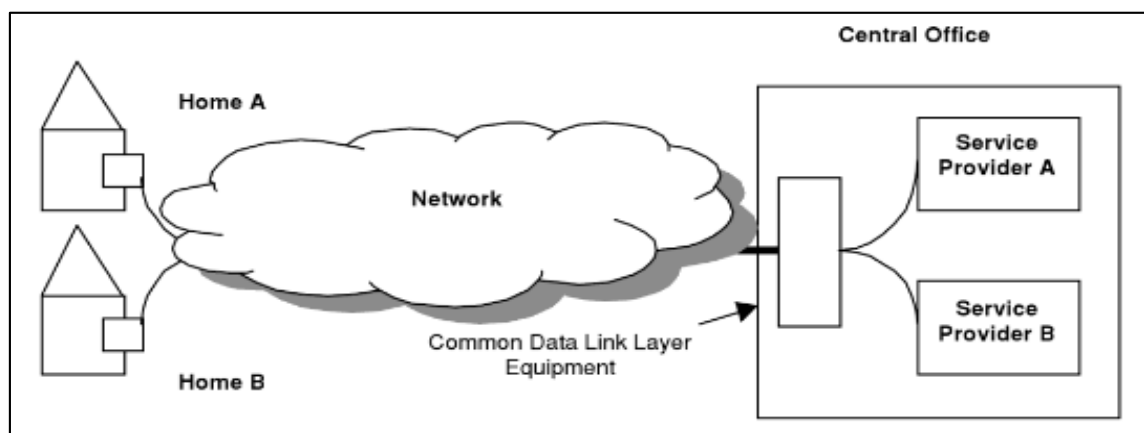
### **2.2.2. Les technologies de la fibre optique**

- FTTO (Fiber To The Office) : Conçue pour les entreprises, cette technologie offre une connexion fibre dédiée directement aux locaux, contrairement au FTTH partagé avec une architecture PON.
- FTTDP (Fiber To The Distribution Point) : Utilise la fibre optique jusqu'au point de distribution, puis le cuivre pour la dernière partie de la connexion. Expérimentée par Orange, son utilisation est encore limitée.
- FTTN (Fiber To The Node) : Vise à améliorer les performances du réseau en réduisant la longueur de cuivre sur la ligne de l'abonné. La fibre est déployée jusqu'au sous-répartiteur, permettant une montée en débit.
- FTTB (Fiber To The Building) : Amène la fibre optique jusqu'à l'intérieur des bâtiments, avec le boîtier installé dans la cave ou sur un mur extérieur, offrant des performances similaires au FTTLA.
- FTTLA (Fiber To The Last Amplifier) : Basée sur la norme DOCSIS, cette technologie convertit la lumière à fibre optique en signal transmis via un câble coaxial, permettant des connexions à très haut débit.

- FTTH (Fiber To The Home) : Considérée comme la technologie la plus performante, la fibre est déployée directement jusqu'au domicile, offrant des débits élevés et une connectivité fiable.

La FTTH (Fiber To The Home) amène la fibre optique directement au domicile de l'abonné, offrant une connexion de bout en bout entre le central de l'opérateur et l'utilisateur final. Cela augmente considérablement le débit Internet et améliore la qualité de service. Le déploiement de la FTTH nécessite un investissement important en infrastructure, justifié surtout dans les zones densément peuplées. Il existe plusieurs variantes de la FTTH selon la méthode de déploiement et de distribution de la fibre optique.

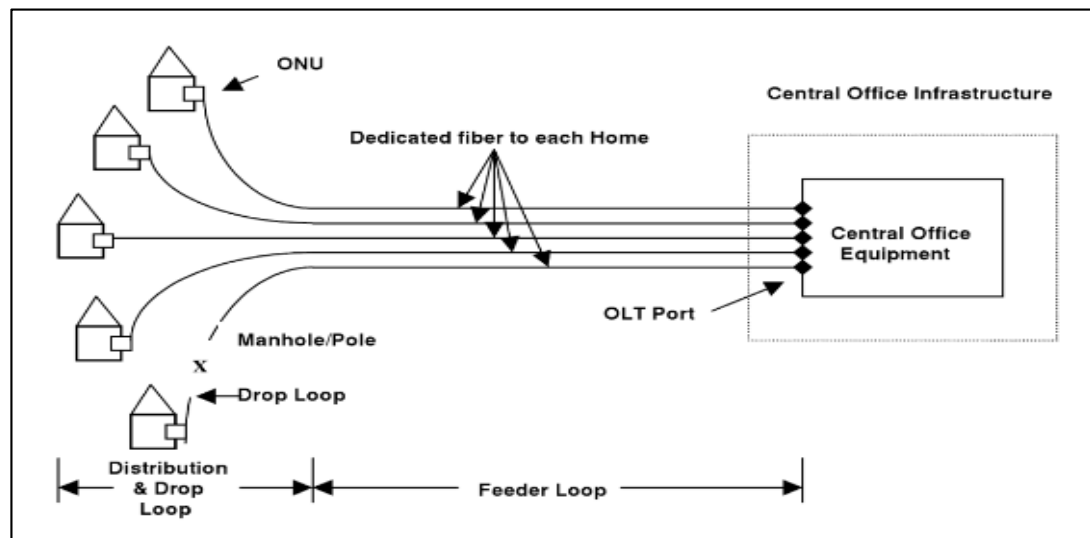
**Figure 2:**concours basé sur le libre accès



Source : (Chlamtac, Gumaste, et Szabo 2005)

### 2.3. Les avantages de la fibre FTTH

La fibre optique FTTH offre de nombreux avantages aux utilisateurs. Avec des débits beaucoup plus rapides que l'ADSL, elle garantit une connexion fluide et sans interférences. Les performances de la fibre FTTH permettent des vitesses de chargement ultra-rapides, des envois de fichiers instantanés et la possibilité de regarder des films et séries sans délai. Les débits internet élevés, allant jusqu'à plusieurs Gbit/s, offrent une expérience en ligne optimale, notamment pour regarder la télévision en très haute définition tout en restant connecté à Internet. De plus, la stabilité de la connexion est assurée même lorsque plusieurs utilisateurs dans le foyer utilisent la bande passante. (Fibre FTTH, 2015)

**Figure 3:**Architecture de fibre à domicile

Source : (Chlamtac, Gumaste, et Szabo 2005)

### 3.Facteurs d'Adoption

Dans son article NkoukaSafoulani ( 2014) trouve que la capacité d'absorption est la capacité d'une entreprise à acquérir de nouvelles connaissances, à les absorber, à les transformer et, finalement, à les utiliser à des fins commerciales. Cela conduit à davantage d'innovation pour les entreprises et détermine leur avantage concurrentiel (Lund Vinding, 2006) . L'auteur souligne également que les compétences, les qualifications et la formation des salariés améliorent la capacité d'absorption des entreprises.

Galliano (2008) relèvent qu'un des facteurs d'adoption des TIC c'est la taille de l'entreprise. En fait, la taille de l'entreprise influence l'adoption des TIC dans les entreprises.

La taille représente un facteur important dans l'intensité de l'adoption et de l'utilisation des TIC, car elle détermine l'intensité des besoins de coordination, qu'ils soient internes ou externes. De plus, les chercheurs ont montré comment les attitudes et les profils des principaux dirigeants d'une entreprise influencent l'orientation stratégique et le style organisationnel de l'entreprise(Riemenschneider &Mykytyn Jr, 2000) .L'expérience et la formation des gestionnaires d'une entreprise sont des facteurs qui influencent positivement l'adoption et l'utilisation de la nouvelle technologie. Cette idée est soutenue par Raymond(2005) ceci qui constatent que les dirigeants de petites et moyennes entreprises (PME), ayant de l'expérience et un niveau d'éducation élevé, peuvent être convaincus de l'importance de l'utilisation des technologies de l'information dans la mesure où elles facilitent la gestion de l'information et de l'incertitude des conditions du marché ; cela montre que c'est censé le faire.

Pamukçu et Cincera (2001) soulignent que les facteurs potentiels susceptibles d'influencer l'adoption des TIC par une entreprise sont liés aux conditions du marché. La littérature souligne depuis longtemps qu'une concurrence intense entre les entreprises est un facteur important favorisant l'adoption des TIC. Un autre facteur qui peut influencer la décision d'adopter les TIC est la structure du marché par rapport au niveau de concentration de l'entreprise. Plusieurs études mettent en évidence les avantages et inconvénients respectifs des marchés concurrentiels et des monopoles d'innovation. Les marchés oligopolistiques sont caractérisés par un nombre limité de grandes entreprises.

Cette structure de marché favorise les activités technologiques d'une entreprise en raison de l'influence de l'échelle sur l'innovation, de la grande « pertinence » des résultats des activités d'innovation en raison du nombre limité de concurrents et de la concurrence pour de meilleurs produits qui fonctionnent. En outre, les entreprises disposant d'un pouvoir de marché important peuvent être moins susceptibles de s'engager dans des activités d'adoption des TIC en raison d'une plus grande dépendance à l'égard du pouvoir monopolistique et d'une moindre compétitivité

#### **4. Impact de la FTTH sur les TIC**

Selon Seo(2019) ,l'adoption du FTTH a entraîné une transformation significative des infrastructures informatiques des entreprises. Premièrement, le FTTH a facilité une adoption accélérée du cloud computing, en offrant un accès rapide et fiable aux services cloud et permettant ainsi aux entreprises de bénéficier plus facilement du stockage, de la sauvegarde et du traitement des données à distance.

Pour Crandall et al ( 2007) le FTTH a conduit à la modernisation des réseaux d'entreprise, réduisant la congestion du trafic et améliorant les performances des applications métier, optimisant ainsi l'efficacité opérationnelle . Enfin, le FTTH a favorisé le développement de la virtualisation et de l'informatique distribuée, en permettant une utilisation plus répandue des serveurs et ressources informatiques virtualisés et optimisant ainsi l'allocation des capacités (Katz, 2020).

Le FTTH a également contribué à l'accélération de la digitalisation des processus métiers. Greenstein et McDevitt ( 2011) trouvent aussi qu' il a permis le déploiement d'outils collaboratifs avancés, facilitant l'utilisation fluide d'applications de visioconférence, de partage de fichiers et de gestion de projets à distance.

Ensuite, le FTTH a facilité l'automatisation des tâches et des workflows, en permettant une meilleure intégration d'outils d'intelligence artificielle, de robotique et d'analyse de données dans les processus opérationnels (Skouby et al., 2014)

Grzybowski et Liang( 2015) soulignent que le FTTH a soutenu l'amélioration de l'expérience client, en favorisant le développement de services en ligne interactifs, de commerce électronique et de centres d'appels virtuels .

Grâce au FTTH, de nouveaux modèles d'affaires ont pu émerger. Tout d'abord, le FTTH a permis l'essor des services numériques et du divertissement, en facilitant la diffusion de contenus en haute définition, de jeux en ligne et de services de streaming(Greenstein&McDevitt, 2011).

Skouby et al (2014) ajoutent que le FTTH a favorisé le développement de la télémédecine et de l'e-éducation, en permettant l'émergence de nouvelles applications dans les domaines de la santé et de l'éducation, telles que la téléconsultation et les classes virtuelles.

SelonKatz (2020), le FTTH a soutenu la création d'écosystèmes connectés et intelligents, en offrant une connectivité haut débit et une faible latence, propices au déploiement de l'Internet des Objets et des villes intelligentes.

### **Section 3 :La relation entre la gouvernance collaborative et l'adoption du projet FTTH : une perspective théorique**

#### **1. La gouvernance et les TIC : Une synergie pour le progrès**

Le déploiement des réseaux de nouvelle génération est un enjeu qui doit être appréhendé de manière globale. L'intervention publique dans ce domaine ne saurait être réduite à la seule dimension économique, c'est-à-dire à un seul complément de l'intervention des entreprises. De manière à donner toute sa force à l'intervention publique, il est en particulier indispensable de concilier les objectifs d'aménagement du territoire, les évolutions sociétales et le développement de la filière. Pour assurer la cohérence d'ensemble des déploiements, plusieurs parties prenantes ont plaidé pour qu'une structure pérenne, assurant le rôle d'instance de concertation entre l'Etat, les collectivités territoriales et les entreprises concernées, soit chargée de mettre en place les outils nécessaires à la coordination des différents acteurs. De nombreux acteurs ont indiqué à la mission qu'ils porteraient ce sujet à l'occasion des débats sur le futur projet de loi numérique(CHAMPSAUR, 2014).

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) constituent véritablement l'une des avant-gardes de l'innovation technologique.

Ceux-ci prennent l'image d'outils clairement innovants, susceptibles de favoriser le développement durable et l'intelligence territoriale en réduisant les contraintes de distance.

Ce dernier concept fait référence à « un corpus de connaissances interdisciplinaires qui vise à contribuer à la compréhension des structures et des dynamiques territoriales, d'une part, et à



être un outil utile pour les acteurs territoriaux durables, d'autre part Développement(Girardot, 2004).

Le développement territorial est une question politique importante et pour parvenir à une véritable durabilité, les décideurs doivent prendre en compte les spécificités régionales et les conditions locales. Il doit donc y avoir un lien entre l'orientation supra territoriale et les politiques régionales afin que le développement durable devienne un horizon commun de coopération entre les acteurs régionaux du développement régional(Papa et al., 2006).

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) constituent véritablement l'une des avant-gardes de l'innovation technologique.

Ceux-ci prennent l'image d'outils clairement innovants, susceptibles de favoriser le développement durable et l'intelligence territoriale en réduisant les contraintes de distance.

Ce dernier concept fait référence à « un corpus de connaissances interdisciplinaires qui vise à contribuer à la compréhension des structures et des dynamiques territoriales, d'une part, et à être un outil utile pour les acteurs territoriaux durables, d'autre part ». Développement(Nam & Pardo, 2011).

L'organisation d'Internet est caractérisée par un modèle participatif, horizontal et en constante évolution. Contrairement aux structures pyramidales traditionnelles, il n'y a pas d'organe central de gouvernance. Au lieu de cela, l'organisation d'Internet est le résultat de multiples combinaisons techniques, économiques et politiques, ce qui peut rendre le système global opaque.

L'ICANN (The Internet Corporation for Assigned Names and Numbers) est la seule autorité centrale de ce système et est responsable de l'attribution des adresses DNS (Domain Name System). Cependant, les protocoles Internet sont le résultat d'interfaces complexes entre divers acteurs mondiaux dans les domaines politique, économique, juridique et culturel.

Des organisations telles que l'OMC, l'ONU, l'UE et le G8, ainsi que de nombreuses entreprises et organisations de la société civile, établissent leurs propres normes dans ce domaine. La régulation d'Internet a donné naissance à deux logiques normatives majeures : l'autorégulation et la corégulations. L'autorégulation s'articule à travers des « Requetes for Comment » (RFC) visant à établir des recommandations communes entre les parties concernées et repose sur l'idée de responsabilité partagée. La corégulations, quant à elle, implique la création de partenariats public-privé pour résoudre des problèmes spécifiques liés à l'utilisation des TIC. Il existe cependant des limites à ce type de régulation conjointe public-privé. Les approches législatives dans ce domaine sont souvent en retard, spécifiques à un secteur, inflationnistes et rapidement dépassées. De plus, l'institutionnalisation d'intérêts différents peut

conduire à la fragmentation de l'espace public. Enfin, les relations distinctes entre les différents systèmes juridiques des acteurs impliqués et les principes fondamentaux du droit compliquent la notion de régulation(Caillet, 2010).

Aux niveaux économique, social et culturel, toutes les parties prenantes (ménages, entreprises, services publics), quelle que soit leur localisation, reconnaissent l'importance de l'accès aux réseaux modernes d'information et de communication.

Il s'agit d'une question territoriale dans la société de l'information.

À l'avenir, les facteurs importants ne seront pas seulement l'offre de nouvelles technologies, mais aussi le taux de pénétration régionale et le coût des technologies qui contribuent grandement au développement régional.Plusieurs exemples illustrent comment les régions peuvent être structurées et dynamisées grâce aux développements provoqués ou associés aux technologies de l'information.

Les TIC revêtent une importance stratégique pour le développement des systèmes d'information des entreprises et du commerce « B2C » (entreprise à consommateur).

Bien que ce soit une caractéristique des entreprises innovantes, cela touche désormais toutes les entreprises des économies traditionnelles soumises à des processus de dématérialisation.

Traitement (par exemple place de marché, traitement à distance, commande en ligne).

L'existence d'un réseau de communication efficace est une condition préalable essentielle au développement des affaires. De même, les modifications des horaires de travail conduisent généralement à une réorganisation des activités dans laquelle les TIC jouent un rôle de soutien important.

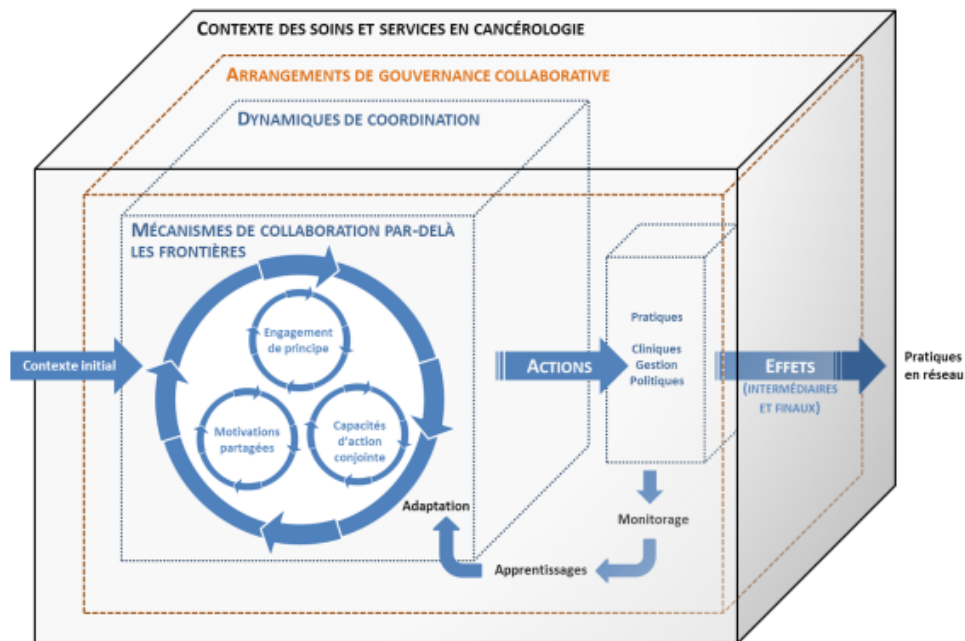
Les modes de vie évoluent et l'exigence d'une offre équilibrée de zones dotées de réseaux de communication modernes augmente. La technologie est également un outil essentiel pour la réforme nationale.

Les TIC sont de plus en plus mises en œuvre dans des services collectifs importants (tels que l'accès à la santé, à l'éducation, à la culture et aux services gouvernementaux) et peuvent contribuer à accroître leur efficacité, leur simplicité, leur accessibilité et leur transparence.

Ceux-ci permettent à l'État d'améliorer ses performances internes et de maintenir des services de proximité de haute qualité.

La société de l'information contribue ainsi à une « géographie des réseaux » qui offre un cadre favorable à la réorganisation du champ.

Les réseaux de communication fournissent aux acteurs locaux des outils adaptés aux projets de coopération et de construction de territoires(CASSETTE et al., 2018)

**Figure 4:** Cadre de référence de la gouvernance collaborative dans les réseaux

Source : (Emerson K & Nabatchi T, 2011)

## 2. Le FTTH : Fondation technologique pour une connectivité TIC avancée

Il est très important de disposer de méthodes de communication à faible latence, à faible atténuation et à haut débit telles que : Par exemple, vous pouvez l'utiliser pour envoyer des photos et des vidéos, appeler des amis et des proches, jouer à des jeux en ligne et tout ce qui nécessite une connexion Internet.

Lorsque l'on compare les réseaux de communication ADSL, les réseaux satellite et les réseaux de téléphonie mobile, les réseaux à fibre optique sont supérieurs en termes de vitesse, de coût, de maintenance et de qualité.

De plus, un changement de paradigme s'opère dans le domaine du travail.

Les gens préfèrent travailler à domicile plutôt que dans un bureau fixe et profitent du haut débit disponible en ligne pour gagner de l'argent.

Tout cela est possible grâce à la connectivité haut débit basée sur la fibre optique.

La demande croissante des consommateurs pour des services multimédias de haute qualité oblige les opérateurs de réseaux à accroître la fibre optique jusqu'au domicile.

Les estimations de l'offre et de la demande de bande passante indiquent qu'il est peu probable que la capacité du réseau d'accès FTTH soit une contrainte au cours des 20 prochaines années (Lin, 2022).

Donc, le FTTH (Fiber to the Home) et les TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) sont étroitement liés. Le FTTH est une technologie de déploiement de réseaux de télécommunications à large bande qui amène la fibre optique directement jusqu'au domicile des utilisateurs. Cette infrastructure fournit des connexions Internet haut débit rapides et fiables, ce qui est essentiel pour soutenir le développement et l'expansion des TIC. Le FTTH améliore l'accès à l'Internet haut débit, facilite l'utilisation de services numériques avancés et stimule le développement de l'économie numérique. En intégrant le FTTH dans l'infrastructure des TIC, nous créons une base solide pour l'innovation, la connectivité avancée et le progrès technologique.

### **3. Lagouvernance collaborative : Un pilier pour l'avancement des TIC et du FTTH**

Les mécanismes de gouvernance collaborative jouent un rôle crucial dans le déploiement et l'adoption réussis des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et du Fiber to the Home (FTTH). Ces mécanismes de gouvernance favorisent la collaboration entre différents acteurs, tels que les gouvernements, les fournisseurs de services, les communautés locales et les organisations de la société civile, pour faciliter la planification, la mise en œuvre et la gestion efficaces des infrastructures de TIC et de FTTH.

La gouvernance collaborative joue un rôle crucial dans le déploiement réussi du Fiber to the Home (FTTH). Les mécanismes de gouvernance collaborative impliquent la collaboration et la participation active de différents acteurs, tels que les gouvernements, les fournisseurs de services, les communautés locales et les organisations de la société civile, dans la planification, la mise en œuvre et la gestion des infrastructures FTTH.

L'un des aspects clés de la gouvernance collaborative dans le contexte du FTTH est la création de partenariats public-privé. Ces partenariats permettent de combiner les ressources, les connaissances et les compétences des acteurs publics et privés pour accélérer le déploiement du FTTH. Ils favorisent également le partage des risques et des investissements, ce qui contribue à une mise en œuvre plus efficace et à une couverture plus large du FTTH.

La gouvernance collaborative implique également la consultation et la participation des communautés locales. Il est essentiel d'impliquer les résidents, les entreprises et les organisations locales dans le processus de déploiement du FTTH. Cela permet de prendre en compte les besoins spécifiques de chaque communauté, d'assurer une distribution équitable des infrastructures et de favoriser l'acceptation et l'adoption du FTTH au niveau local.

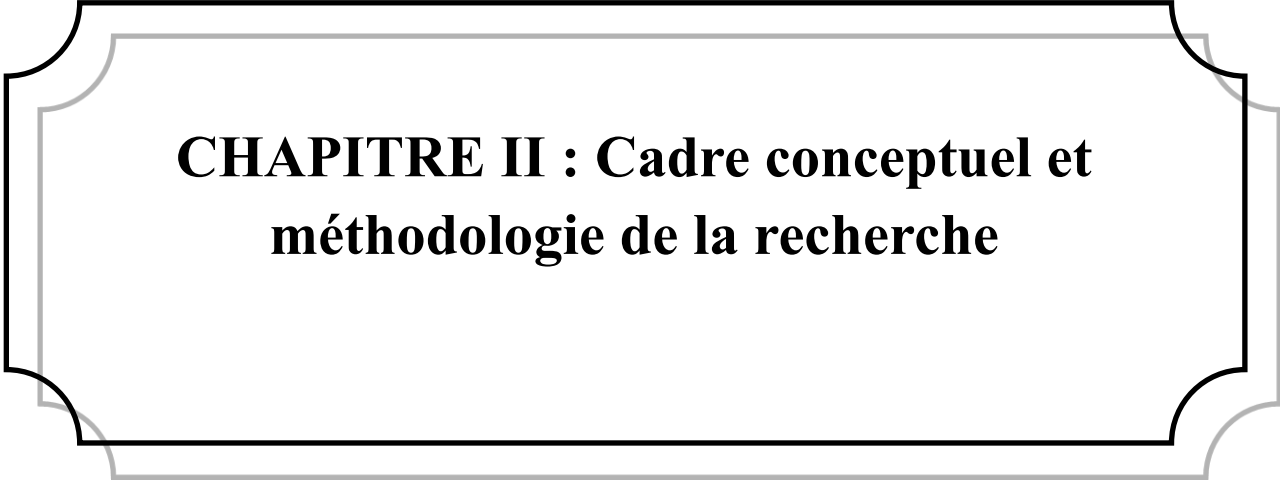
En outre, la gouvernance collaborative dans le contexte du FTTH nécessite la mise en place de politiques et de réglementations appropriées. Cela comprend l'établissement de cadres réglementaires clairs et favorables, la promotion de la concurrence équitable, la protection des droits des consommateurs et la garantie de la sécurité des données. Des politiques de financement adéquates et des incitations peuvent également être mises en place pour encourager les investissements dans le déploiement du FTTH.

La gouvernance collaborative dans le domaine du FTTH vise à garantir une coordination efficace entre les différentes parties prenantes, à favoriser la transparence et la responsabilité, et à maximiser les avantages socio-économiques du FTTH. En adoptant une approche collaborative, il est possible de surmonter les obstacles techniques, financiers et réglementaires, et de créer un environnement propice à l'expansion du FTTH.

Donc, les mécanismes de gouvernance collaborative jouent un rôle essentiel dans le déploiement réussi du FTTH. Ils favorisent la collaboration entre les acteurs impliqués, favorisent la participation des communautés locales et garantissent la mise en place de politiques et de réglementations appropriées. Une gouvernance collaborative solide contribue à accélérer le déploiement du FTTH, à assurer une couverture plus large et à maximiser les avantages socio-économiques de cette technologie à haut débit.

## **Conclusion**

En conclusion, ce chapitre a mis en évidence l'évolution vers une gouvernance publique moderne et collaborative, soulignant les théories et mécanismes qui sous-tendent cette transition. La gouvernance collaborative se révèle cruciale pour renforcer la légitimité et la démocratie, en équilibrant les pouvoirs et en encourageant la participation active de toutes les parties prenantes. De plus, la fibre optique, en tant que technologie de communication avancée, joue un rôle essentiel dans la transformation numérique des administrations publiques. La synergie entre gouvernance et TIC, particulièrement à travers le projet FTTH, démontre que des mécanismes collaboratifs robustes peuvent faciliter l'adoption et l'implémentation de technologies avancées, ouvrant la voie à une administration publique plus efficace et connectée.



## **CHAPITRE II : Cadre conceptuel et méthodologie de la recherche**

Ce deuxième chapitre présente le cadre conceptuel et la méthodologie de notre recherche. Nous commençons par proposer un modèle d'analyse centré sur la gouvernance collaborative, décrivant ses principaux composants et la manière dont ils interagissent. Les variables indépendantes, dépendantes alternatives et modératrices sont définies et expliquées pour clarifier leur rôle dans notre modèle.

Ensuite, nous abordons la méthodologie de recherche adoptée, mettant en avant notre posture épistémologique et l'approche qualitative choisie. Nous détaillons les outils de collecte de données utilisés, ainsi que leur description précise.

Enfin, nous présentons notre terrain de recherche, en mettant en lumière le rôle clé d'Algérie Télécom, du Centre d'Ingénierie des Lignes et du service géomarketing et commercial.

## **Section 1 :Le cadre conceptuel**

### **1. Mécanismes de gouvernance collaborative**

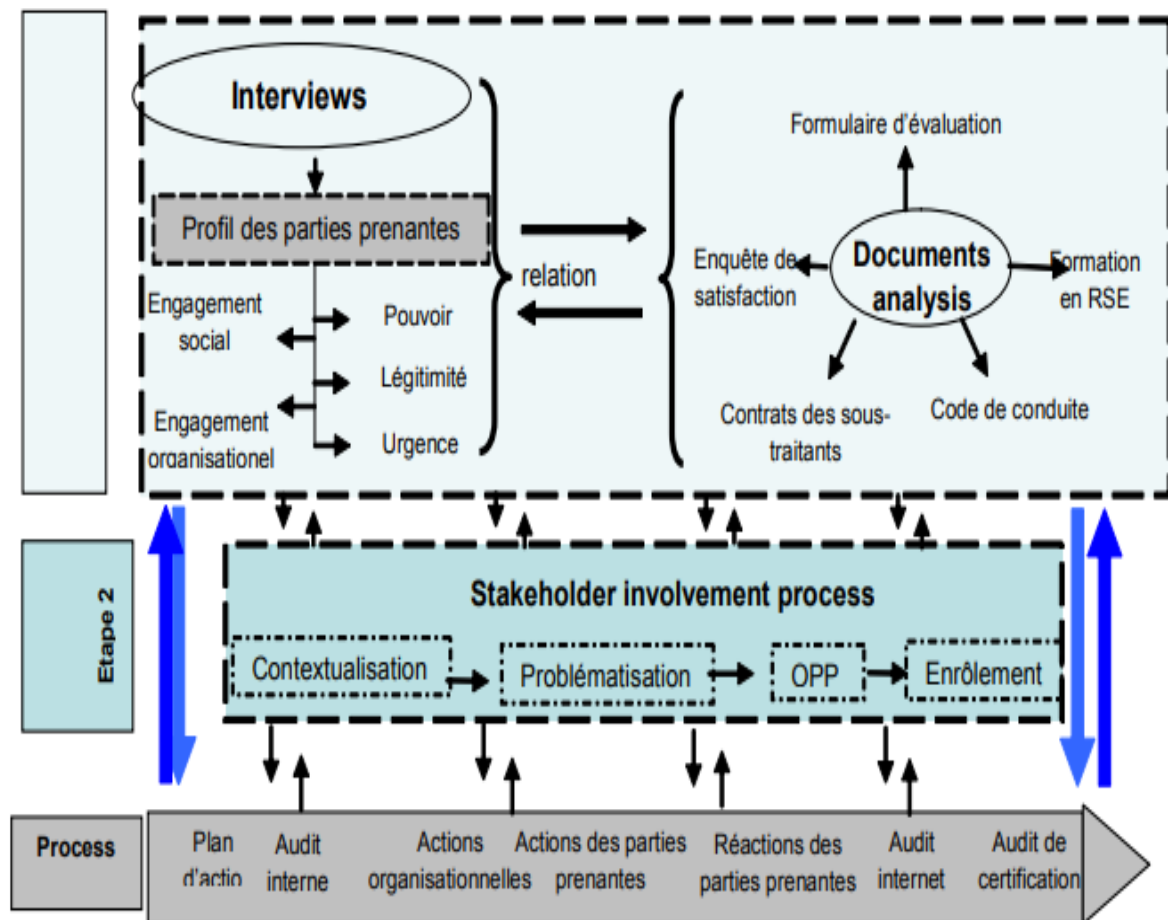
Dans le cadre de notre étude sur l'adoption du projet FTTH en Algérie, les mécanismes de gouvernance collaborative que nous pouvons explorer sont la participation, la coordination et la responsabilisation. Voici une description de ces mécanismes :

- **Participation et implication :**

La théorie de l'acteur-réseau Akrich et al (2006) Callon(1986) Sert de support à l'analyse des processus d'assemblage des parties prenantes.

Cette théorie est très perspicace pour comprendre le comportement des acteurs et isoler les facteurs qui favorisent ou à l'inverse découragent le respect du projet de certification d'une organisation. Nous n'utilisons qu'une partie de la théorie acteur-réseau et nous concentrons sur les phases de contextualisation, de problématisation et d'assemblage.

La phase de contextualisation consiste à identifier les acteurs à mobiliser et à analyser leurs préoccupations et enjeux de compatibilité avec le projet proposé (en l'occurrence les différentes appellations des SHR). Le cours Tight Clamp ProblemSolving vise à comprendre comment les chefs de projet développent des projets pour parvenir à la coopération des parties prenantes. Enfin, l'inscription ou la préparation définit le rôle que chacun jouera dans l'activité ou le projet à l'étude.

*Figure 5:Grilleétapes d'analyses*

Source : le modèle de (Preble, 2005)

Nous analysons nos données en utilisant une grille d'étapes d'analyse qui combine le modèle de Preble (2005), les typologies (Mitchell et al., 1997) et (Girard 1 & Sobczak 2, 2010) et la théorie de l'acteur-réseau (Callon, 1986).

- **Communication et transparence**

Une communication et une collaboration efficaces avec les parties prenantes jouent un rôle clé dans l'atténuation des risques de découvert courants.

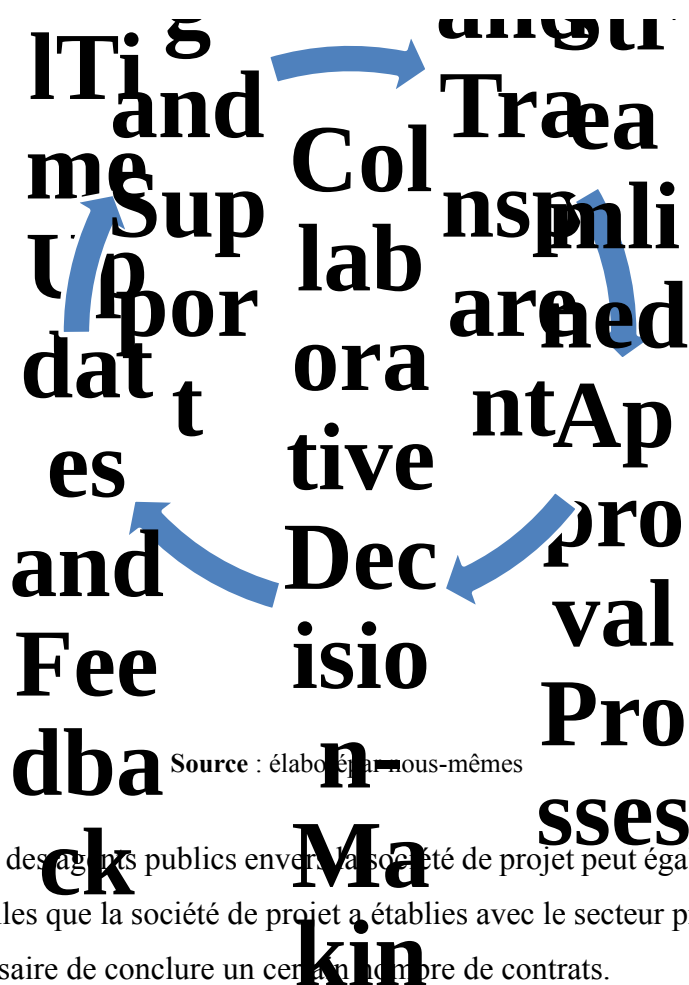
En favorisant une communication ouverte et en impliquant activement les parties prenantes dans les stratégies de gestion des risques, les institutions financières peuvent adopter une approche globale pour remédier aux vulnérabilités potentielles et améliorer l'efficacité opérationnelle globale.

Du point de vue d'une institution financière, une communication efficace permet une compréhension plus approfondie des préoccupations des parties prenantes, et la collaboration facilite le partage des connaissances et de l'expertise.



Du point de vue des parties prenantes, la participation active aux efforts de gestion des risques offre l'occasion de soulever des préoccupations, de fournir des commentaires et de gagner confiance dans la capacité d'une institution à gérer les risques potentiels (« Atténuer les risques de découvert en plein jour stratégies efficaces de gestion des risques ».)

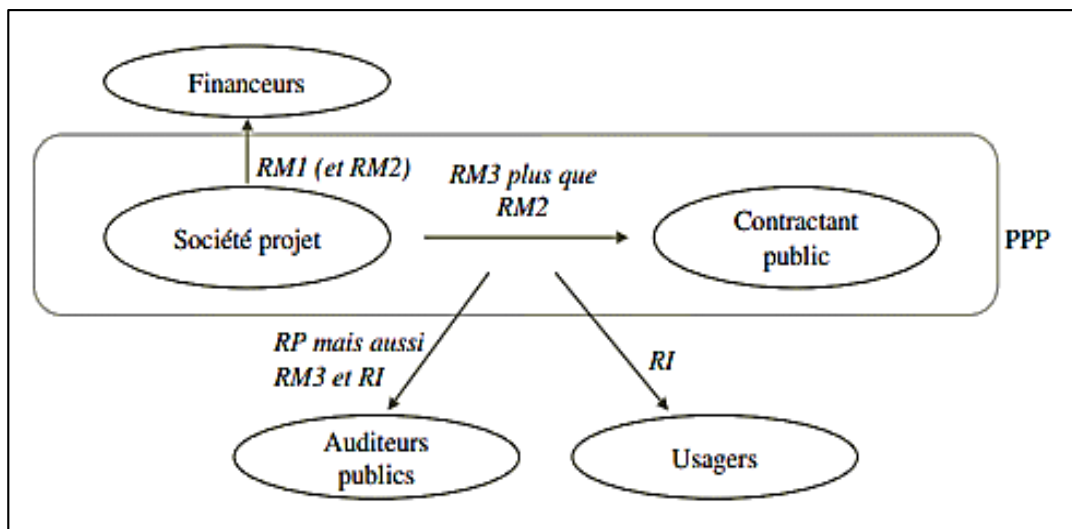
**Figure 6:** Amélioration de la communication et la collaboration entre les parties prenantes



La responsabilité des agents publics envers la société de projet peut également concerner les relations contractuelles que la société de projet a établies avec le secteur privé. Pour remplir sa mission, il est nécessaire de conclure un certain nombre de contrats.

Les pouvoirs publics souhaitent connaître des informations sur la nature et les modalités de ces contrats. Deux aspects contractuels peuvent être importants pour les organismes publics.

Le premier concerne la partie du contrat qui est sous-traitée à des petites et moyennes entreprises ou à des acteurs socio-économiques. En effet, l'accès des parties prenantes aux éléments clés des contrats PPP peut être entravé par la confidentialité inhérente à ces contrats. La seconde concerne les litiges ou litiges qui peuvent être facilités par une plus grande transparence des clauses contractuelles et de leur mise en œuvre (Marty, F. & Voisin, A. (2016)).

**Figure 7:** les obligations de recevabilité dans les PPP

Source : (Marty, F. & Voisin, A. (2016))

Ces schéma « **Figure 7** » offre une vision détaillée des interactions entre les acteurs clés d'un PPP.

Il peut être utilisé comme un outil pédagogique pour comprendre les différents aspects des PPP et identifier les points d'attention pour une meilleure collaboration entre les parties prenantes

- **Coordination et alignement**

Charreaux (2003) considère que le système de gouvernance est considéré comme un moyen de faciliter les échanges et la construction de connaissances. Il joue un rôle crucial dans la coordination et la réduction des coûts des conflits cognitifs, qui diffèrent des conflits d'intérêts étudiés par l'approche actionnariale classique.

La coordination du secteur public est devenue un élément essentiel de la capacité stratégique des gouvernements (Painter & Pierre, 2005; Pollitt, 2013). La coordination traditionnelle basée sur la hiérarchie a été complétée par des solutions issues du nouveau management public (NMP) qui font appel au marché et à la concurrence. De plus, des initiatives de type post-NMP ont cherché à réintégrer les appareils administratifs fragmentés. De nouveaux modes de coordination, tels que les réseaux, les partenariats et les objectifs de performance partagés, ont été introduits pour transcender les frontières et relever les défis stratégiques contemporains. En Europe, une série de nouvelles méthodes de coordination ont émergé dans le but de répondre à ces défis (Sarapuu et al., 2014).

- **Suivi et évaluation**

Il y a plus de 20 ans, Bardach(1998) pense que trouver une compréhension commune des problèmes publics à résoudre et des besoins des bénéficiaires favorise la coopération entre les institutions publiques.

Pour évaluer la synergie partenariale de manière efficace, il est préconisé de passer d'une approche axée sur la reddition de comptes organisationnelle à une approche basée sur la responsabilité partagée et centrée sur les bénéficiaires. La question centrale est alors : « Est-ce que le partenariat en tant que tel répond efficacement aux besoins des bénéficiaires ? »(Hertting&Vedung, 2012) .

Avant toute chose, il est primordial de clarifier les concepts et les enjeux liés à l'évaluation de la gouvernance. Si le critère porte effectivement sur l'évaluation de l'efficacité de la gouvernance", les questions d'évaluation qui y sont associées, telles que présentées dans l'introduction, se concentrent principalement sur la mise en œuvre et l'implantation des mécanismes de collaboration.

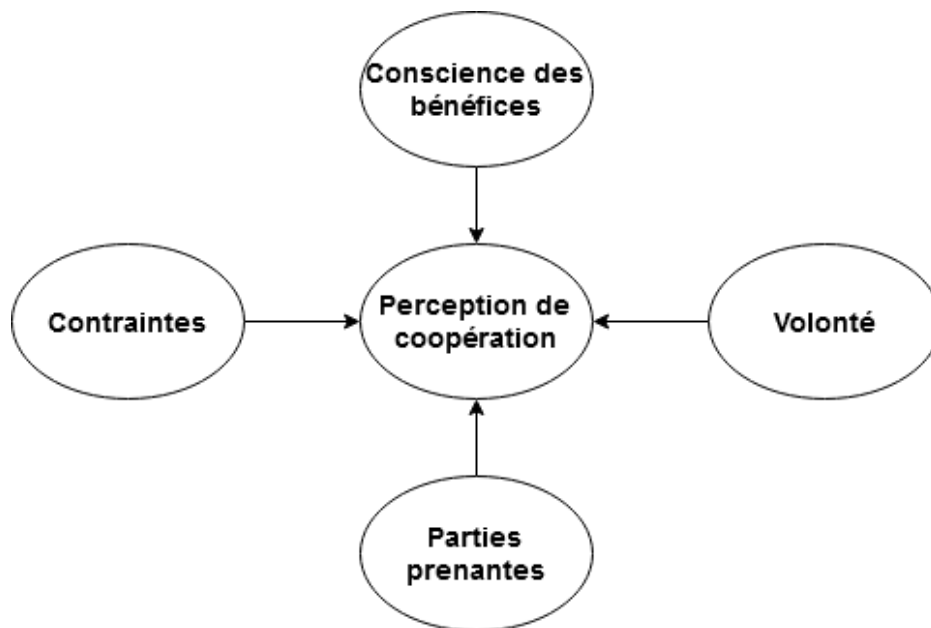
Afin de clarifier les objectifs de l'évaluation de la gouvernance des interventions interministérielles, il serait opportun de distinguer clairement le processus de gouvernance des résultats et des effets produits par un arrangement collaboratif.

## **2. Cadre d'évaluation de la gouvernance collaborative du déploiement FTTH**

- **Perception des parties prenantes**

L'évaluation des besoins des parties prenantes , de la vision ou de la perception du projet est étroitement liée à la stratégie globale de mise en œuvre basée sur la recherche-action participative, La participation active à des groupes de travail qui prennent en compte les perceptions des participants, la conduite de recherches pour générer de nouvelles connaissances ou l'évaluation de l'impact des interventions sont des principes pertinents de recherche-action utilisés pour mettre en œuvre le cadre PEPPA(Bennett, 2004).

Du point de vue des facteurs d'influence de la tendance à l'intégration et à la coopération de l'éducation entrepreneuriale , la perception générale des valeurs a une influence positive et l'évaluation des risques a un effet inhibiteur négatif évident(Zheng, 2021).

**Figure8:** *Modèle conceptuel des facteurs déterminants de la perception de coopération*

Source :élaboré par nous même

Le déploiement de la fibre optique jusqu'à l'abonné (FTTH) est un enjeu majeur pour de nombreux territoires, qui y voient une opportunité de renforcer leur attractivité et leur compétitivité. Cependant, la réussite de ces projets d'infrastructure dépend en grande partie de la capacité des différents acteurs à s'engager et à collaborer de manière étroite.

Dans cette perspective, l'engagement des parties prenantes revêt une importance stratégique. Selon la théorie des parties prenantes développée par Freeman(1984), une organisation doit prendre en compte les intérêts de l'ensemble des acteurs qui peuvent être affectés par ses décisions et ses actions. Appliquée au contexte FTTH, cette approche invite à identifier et à impliquer activement les principaux concernés : les opérateurs télécoms, les collectivités territoriales, les citoyens/usagers, les associations locales, les financeurs publics et privés, etc.

L'enjeu est de générer un sentiment d'appropriation et de responsabilité partagée autour du projet, plutôt que de se limiter à une logique descendante top-down. Comme le souligne la théorie de la gouvernance collaborative Ansell et Gash (2008), la construction de processus décisionnels inclusifs et transparents est un levier essentiel pour susciter l'adhésion et l'engagement des parties prenantes.

Dans les faits, cela se traduit par la mise en place de mécanismes de concertation, de co-construction et de suivi régulier, permettant à chacun d'exprimer ses attentes, ses contraintes et ses propositions. Une communication fluide et la prise en compte des préoccupations de chacun sont également des facteurs clés pour entretenir la motivation et l'implication des acteurs tout au long du projet.

Au-delà de l'aspect décisionnel, la théorie de l'échange social souligne que l'engagement des parties prenantes repose aussi sur la capacité à leur offrir des "contreparties" satisfaisantes, qu'il s'agisse d'avantages économiques, d'amélioration des services ou de renforcement de leur rôle et de leur influence.

- **Efficacité de la gouvernance collaborative**

La gouvernance de l'Internet peut être vue comme un ensemble de processus dont la légitimité et l'efficacité reposent sur l'ouverture à la participation du plus grand nombre de parties intéressées, dans un cadre transparent et favorisant la « responsabilité » ou accountability des parties prenantes.

Par conséquent, l'utilisation du terme « gouvernance » en relation avec Internet fait référence à des mécanismes qui facilitent l'interaction et l'unification des différentes parties prenantes dans un « espace politique » où différentes idéologies et intérêts économiques s'affrontent.

Internet Governance vise donc à façonner les principes, les règles et les processus décisionnels en utilisant une approche collaborative(Belli)

Par conséquent, la diffusion de la réglementation augmente l'adoption de solutions réglementaires par leur efficacité, soutenue par un débat scientifique et des données empiriques, et par des mécanismes qui permettent la participation de parties prenantes hétérogènes au développement de telles solutions.

En particulier, nous insistons sur le fondement du terme « gouvernance » dans la formulation et la mise en œuvre de politiques publiques, l'inclusion et la participation de diverses parties prenantes et groupes d'intérêt dans les instruments réglementaires.

Ainsi, en vue de renforcer son efficacité et sa légitimité, les mécanismes de délibération et de prise de décision sont ouverts à la participation d'acteurs de nature différente, et sont mis à la disposition de ces acteurs pour exercer leur liberté d'expression et formes de légitimité dont jouissent ces acteurs(Baillergeau, 2008) .

Certaines études récentes ont montré l'importance de la gouvernance territoriale ou locale dans la construction et l'intégration des réseaux d'innovation au sein des clusters(Leloup, 2005) Ce faisant, nous comblons le fossé dans les efforts de gouvernance des clusters en développant un cadre qui facilite l'identification des pratiques spécifiques mises en œuvre par les acteurs de la gouvernance, et visons à fournir un soutien institutionnel au développement des individus vers l'innovation collective(Berthinier-Poncet, 2015).

- **Apprentissage et Innovation**

Dans un contexte de déploiement massif de la fibre optique jusqu'à l'abonné (FTTH), l'engagement durable des différentes parties prenantes est un enjeu clé pour assurer la réussite et la pérennité de ces projets d'infrastructure numérique. Au-delà des aspects organisationnels et relationnels, cet engagement repose également sur la capacité des acteurs à apprendre et à innover collectivement.

La mise en œuvre d'un projet FTTH nécessite la mobilisation de savoir-faire techniques, organisationnels et managériaux spécifiques. Or, ces compétences ne sont pas toujours pleinement maîtrisées par l'ensemble des parties prenantes (collectivités, opérateurs, entreprises, citoyens, etc.). Dans cette perspective, il est essentiel de favoriser des processus d'apprentissage collectif, à travers notamment des programmes de formation transversaux, le partage d'expertises et la mise en place de groupes de travail thématiques. Ce développement de compétences partagées permet de renforcer la capacité des acteurs à s'approprier le projet, à résoudre conjointement les problèmes et à s'engager durablement.

Les projets FTTH évoluent dans un environnement en constante mutation, avec l'émergence de nouvelles technologies, de nouveaux usages et de nouvelles réglementations. Dans ce contexte, la capacité des parties prenantes à faire preuve d'agilité et d'innovation est cruciale. Cela suppose notamment une veille stratégique et technologique mutualisée, des processus d'expérimentation et de test de solutions innovantes, ainsi qu'une culture de l'adaptation et de la remise en question collective. En développant ces aptitudes, les acteurs renforcent leur engagement, car ils se sentent davantage en mesure d'anticiper et de maîtriser les évolutions à venir.

En définitive, l'apprentissage et l'innovation constituent des leviers stratégiques pour susciter et maintenir l'engagement des parties prenantes sur le long terme. Ils permettent de construire une vision et une dynamique communes autour du déploiement de la fibre optique, facteurs-clés de réussite de ces projets d'infrastructure numérique.

### **3. Les Facteurs Clés de Succès des Projets FTTH**

- **Culture organisationnelle**

Ansell et Gash (2008a) considèrent une organisation collaborative comme un forum inclusif de parties prenantes décisionnelles. Cependant, d'autres auteurs soulignent que la collaboration conduit généralement à la formation de réseaux et que la finalité des réseaux ainsi constitués définit le processus de collaboration (Agranoff, 2007; Provan & Kenis, 2008). Les partenariats

développent une culture organisationnelle et des méthodes de fonctionnement spécifiques qui influencent leur pérennité(O’Leary& Bingham, 2009).

Cependant, d'autres auteurs soulignent que la collaboration conduit généralement à la formation de réseaux et que la finalité des réseaux ainsi constitués définit le processus de collaboration(BENGHEBRID et al., 2022). En fait, l'accélération du développement de la technologie facilite le développement de nouvelles formes d'organisation dans lesquelles non seulement le contenu, la forme, mais aussi l'organisation du travail ont changé(Scouarnec, 2020)

L'introduction de la technologie dans une organisation nécessite l'introduction d'une structure organisationnelle. Cette structure permet de rendre visibles les changements aux acteurs en nommant des pilotes, ou des programmes d'action. Il convient d’envisager de gérer ce changement en établissant des mécanismes d’information permettant un partage d’informations descendant et ascendant(MOCQUET et al., 2016)

- **Ressources et compétences**

Les fonctions de gouvernance liées aux systèmes de prestation de services publics comprennent l'élaboration de politiques, la gestion des ressources, l'engagement des partenaires et du public, ainsi que l'amélioration et la surveillance continues(Sandhu et al., s. d.), Étant donné que d'innombrables ressources humaines, financières et bénévoles sont investies dans le développement, l'évaluation et la révision des capacités de base de la fonction publique, le suivi de leur utilisation et de leur impact devrait être une priorité absolue.

Il est également important de souligner les faiblesses des résultats concernant des aspects spécifiques de la gouvernance liés à la gestion des ressources.

Les subventions financières permettront la mise en œuvre de activités liées aux compétences essentielles.

Néanmoins, les articles ignorent généralement les détails concernant l’ampleur des ressources humaines et financières mobilisées pour développer, évaluer et réviser les compétences de base.

## Section 2 : La méthodologie de la recherche

Cette section expose la méthodologie utilisée pour notre recherche, en commençant par présenter la posture épistémologique adoptée, suivie de l'approche méthodologique choisie.

### 1. Posture épistémologique

Les positions épistémologiques nous permettent d'identifier les décisions des chercheurs concernant les paradigmes, les concepts, les méthodes de recherche et les résultats des connaissances produites.

À première vue, un paradigme fait référence à un ensemble de croyances, de valeurs, de méthodes et de théories qui guident la recherche scientifique dans un domaine particulier.

Par conséquent, nous pouvons distinguer les types de paradigmes les plus importants : le positivisme, l'interprétativisme, le postmodernisme et l'ingénierie constructiviste.(Raymond-Alain, 1999).

Selon Maryvonne Charmillot, le paradigme constructiviste est une approche épistémologique qui suppose que la réalité est socialement et historiquement construite par les individus et les groupes sociaux. Selon cette perspective, la connaissance résulte d'une construction sociale et culturelle et non d'une découverte objective de la réalité. Les chercheurs qui adoptent ce paradigme utilisent des méthodes qualitatives et des approches interprétatives pour comprendre comment les individus et les groupes sociaux construisent la réalité. Ils s'intéressent également au processus de construction des connaissances et aux relations entre savoirs et pratiques sociales.(Raymond-Alain, 1999)

Notre étude actuelle s'inscrit dans un paradigme plus large(Revillard, 2005). Avec une posture épistémologique constructiviste, cette approche nous permettra de mieux comprendre quels sont les mécanismes de gouvernance collaborative qui influencent l'adoption du projet FTTH dans les entreprises de télécommunication, telles qu'Algérie Télécom qui est en train de généraliser le projet FTTH "Full FTTH". Nous chercherons à identifier et à analyser les interactions, les processus de décision et les facteurs de collaboration qui jouent un rôle clé dans le déploiement et l'acceptation de ce projet. En comprenant ces mécanismes de gouvernance collaborative, nous pourrions identifier des pistes de réforme ou d'amélioration pour optimiser l'adoption du projet FTTH dans ces entreprises.



## **2. Approche méthodologique**

### **2.1.Méthode d'analyse**

Notre méthodologie adopte une approche qualitative hypothético-inductive dans le but de découvrir de nouveaux aspects et perspectives de notre objet d'étude, en accord avec notre posture épistémologique. Notre étude se concentrera sur la compréhension des mécanismes de gouvernance collaborative qui influencent l'adoption du projet FTTH dans les entreprises de télécommunication, notamment chez Algérie Télécom qui déploie actuellement le projet "full FTTH". Nous analyserons les interactions, les processus décisionnels et les facteurs de collaboration qui jouent un rôle clé dans la mise en œuvre et l'acceptation de ce projet. Cette compréhension nous permettra d'identifier des pistes de réforme ou d'amélioration visant à optimiser l'adoption du projet FTTH au sein de ces entreprises. De notre point de vue, la méthode qualitative est plus appropriée que la méthode quantitative, car elle permet une exploration approfondie des phénomènes étudiés plutôt que de se limiter à la mesure des variables.

### **2.2. Outils de collecte de données**

Nous avons choisi d'utiliser trois techniques de collecte de données : la recherche documentaire, l'observation et les entretiens.

- **Les Entretiens**

Est une méthode de collecte de données primaires couramment utilisée en recherche qualitative. Ils impliquent une interaction entre le chercheur et un ou plusieurs participants, au cours de laquelle le chercheur pose des questions pour recueillir des informations sur un sujet spécifique. Les entretiens peuvent être individuels ou de groupe, et peuvent être structurés ou non structurés. Les entretiens individuels permettent au chercheur d'obtenir des informations plus détaillées et personnelles sur les participants, tandis que les entretiens de groupe permettent aux participants d'interagir les uns avec les autres et de partager leurs points de vue. Les entretiens sont souvent utilisés en recherche qualitative pour recueillir des données sur les expériences, les opinions et les perceptions des participants(Raymond-Alain, 1999)

Dans notre recherche, nous avons utilisé l'entretien semi-directif comme méthode d'entrevue en utilisant un guide structuré. Ce guide comportait une série de thèmes préalablement définis. Nous avons formulé trois types de questions : les questions principales, qui servaient d'introduction ou de guide tout au long de l'entretien ; les questions d'investigation, qui visaient à compléter ou à clarifier une réponse incomplète ou floue, ou à demander des exemples ou des preuves supplémentaires ; et les questions d'implication, qui faisaient suite aux réponses aux

questions principales ou visaient à approfondir une idée ou un concept spécifique(Raymond-Alain, 1999).

Dans notre étude, nous avons conduit une série d'entretiens semi-directifs auprès de six participants. Les entretiens ont été retranscrits puis analysés à l'aide du logiciel d'analyse qualitative Nvivo. L'utilisation de Nvivo a facilité l'organisation et l'exploration approfondie des données issues des entretiens. Cela nous a aidé à déceler des liens, des tendances et des perspectives qui ont enrichi l'interprétation des résultats de cette étude qualitative sur l'Impact des mécanismes de gouvernance collaborative sur l'adoption du projet FTTH.

Nous avons utilisé des questions ouvertes pour permettre aux participants de s'exprimer librement, tout en guidant la conversation afin d'obtenir des réponses pertinentes par rapport à nos questions de recherche.

Nous avons élaboré un guide d'entretien logique(**voir l'annexe A**), en commençant par des questions générales pour mettre les participants à l'aise, puis en progressant vers des questions plus spécifiques pour atteindre nos objectifs de recherche. Cette approche nous a permis de recueillir des informations approfondies et de couvrir les aspects importants du sujet étudié. Le guide d'entretien était structuré en quatre sections couvrantes :

- La Perception des parties prenantes.
- L'Efficacité de la gouvernance collaborative.
- Apprentissage et innovation.
- La synergie culturelle et compétitive.

## • Observations

L'observation est une méthode de collecte de données qui consiste à observer directement des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation sur une période de temps délimités. Il existe deux types d'observation : l'observation participante et l'observation non participante. Dans l'observation participante, le chercheur adopte un point de vue interne et participe activement à la situation qu'il observe, tandis que dans l'observation non participante, le chercheur conserve un point de vue externe et observe la situation sans y participer activement. L'observation permet au chercheur de recueillir des données factuelles dont les occurrences sont certaines, évitant ainsi les biais liés à l'interprétation verbale. Cependant, l'observation peut être influencée par la subjectivité du chercheur, c'est pourquoi il est important d'utiliser une grille d'observation systématique pour éviter les erreurs de contenu, de contexte et les biais instrumentaux(Raymond-Alain, 1999). Notre choix d'opter pour une

observation participante directe découle de notre motivation à recueillir des données de manière naturelle et spontanée. En adoptant une position d'observation participante, nous pouvons observer les comportements et les actions des participants sans interférence ni manipulation. Cela nous permet d'obtenir des données authentiques et de mieux comprendre les dynamiques et les processus réels qui se déroulent dans l'organisation étudiée.

Dans le cadre de notre étude sur l'adoption du projet FTTH, nous avons réalisé une observation approfondie en complément de notre stage au sein du Centre d'Ingénierie des Lignes et de la sous-direction géomarketing et commerciale. Pendant notre stage, nous avons eu l'opportunité de suivre de près l'application des mécanismes de gouvernance collaborative dans l'adoption du projet FTTH. En plus de cette expérience, nous avons également réalisé des observations directes du processus d'adoption.

- **Analyse documentaire**

L'analyse de documents est une méthode de collecte de données largement utilisée en recherche organisationnelle. Elle consiste à examiner et à étudier divers documents écrits tels que des rapports, des procès-verbaux, des notes de service, des courriels, des publications ou des articles de presse. L'objectif de cette méthode est de comprendre les pratiques, les politiques, les valeurs, les croyances et les normes d'une organisation en analysant ses documents. L'analyse de documents peut être utilisée conjointement avec d'autres méthodes de collecte de données, comme les entretiens, afin de fournir une compréhension plus approfondie de l'organisation étudiée. En combinant différentes sources de données, les chercheurs peuvent obtenir une vision plus complète et nuancée des réalités organisationnelles (Raymond-Alain, 1999). Dans notre étude, l'analyse sera réalisée principalement à travers une consultation documentaire.

Lors de notre stage chez Algérie Télécom et dans le cadre de notre projet de fin d'études, nous avons réalisé une analyse approfondie des documents disponibles. Nous avons examiné différents types de documents pertinents pour notre sujet, tels que des rapports internes, des procédures opérationnelles, des documents de planification, des analyses de marché, des études techniques, des données financières, etc. Ces documents ont été une source précieuse d'informations pour comprendre le fonctionnement de l'entreprise et approfondir notre sujet de recherche.

L'analyse des documents nous a permis de recueillir des données objectives et factuelles sur les pratiques, les politiques et les processus au sein d'Algérie Télécom. Nous avons utilisé

des méthodes d'analyse spécifiques pour extraire des informations pertinentes, telles que l'analyse de contenu, la catégorisation des données et la recherche de schémas et de tendances.

### **Section 3 : Présentation de l'organisme d'accueil**

Dans cette présentation, nous mettons en avant le rôle central d'Algérie Télécom en tant qu'organisme d'accueil, avec un aperçu historique et de son développement, ainsi que l'étude de sa structure organisationnelle.

#### **1.Présentation du terrain de recherche :**

Dans cette partie, nous présenterons Algérie Télécom où nous avons effectué notre stage de fin d'études, qui a duré débutant le 24 mars et se terminant le 16 Avril. Dans cette étude, nous aborderons la définition de d'Algérie Télécom. Lors de notre stage de fin d'études, nous avons effectué une analyse approfondie d'Algérie Télécom, avec un aperçu historique et de son développement, ainsi que l'étude de sa structure organigramme et ses différents intérêts.

#### **1.1. Présentation d'Algérie Télécom**

- **L'histoire de création d'Algérie Télécom**

Algérie Télécom est un opérateur public de premier plan en Algérie, spécialisé dans les services de téléphonie mobile, de téléphonie fixe, d'accès à Internet et de télécommunications par satellite. L'entreprise a été créée en 2003, conformément à la loi 2000/03 du 5 août 2000 (Journal officiel N°48 du 06 Août 2000. ), qui a séparé les activités postales de celles des télécommunications.

Avant la création d'Algérie Télécom, le secteur des télécommunications en Algérie était géré par l'Office National des Postes et Télécommunications (ONPT), créé en 1983. Cependant, dans le cadre des réformes entreprises pour libéraliser le secteur, l'ONPT a été scindé en deux entités distinctes : Algérie Poste, chargé des services postaux, et Algérie Télécom, chargé des services de télécommunications.

Le processus de création d'Algérie Télécom a débuté en 2000, avec l'adoption de la loi 2000/03. Cette loi a fixé les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications, et a également créé une entreprise publique économique dénommée Algérie Télécom.

Le 1er janvier 2003 marque le début des activités officielles d'Algérie Télécom en tant qu'opérateur public de télécommunications. Depuis lors, l'entreprise s'est efforcée de se positionner en tant qu'acteur majeur dans le domaine des technologies de l'information et des télécommunications en Algérie.

Algérie Télécom a joué un rôle clé dans le développement des infrastructures de télécommunications dans le pays. L'entreprise a investi massivement dans la modernisation et l'expansion de son réseau de fibres optiques, permettant ainsi d'étendre la couverture à travers le territoire national.

En plus de ses services de téléphonie fixe traditionnels, Algérie Télécom a également lancé des services de téléphonie mobile, d'accès à Internet à haut débit et d'autres services à valeur ajoutée. L'entreprise a cherché à répondre aux besoins changeants des consommateurs et des entreprises en introduisant de nouvelles technologies et en développant des solutions innovantes. Au fil des ans, Algérie Télécom s'est engagée dans des initiatives visant à renforcer sa gouvernance d'entreprise, à améliorer son efficacité opérationnelle et à promouvoir la transparence et la responsabilité. L'entreprise a également joué un rôle actif dans le développement de l'écosystème numérique en Algérie, en favorisant l'innovation et la transformation numérique dans différents secteurs de l'économie.

Aujourd'hui, Algérie Télécom continue d'être un acteur majeur dans le secteur des télécommunications en Algérie, contribuant au développement de la connectivité et de l'inclusion numérique dans le pays.

**Tableau 1 : Fiche technique d'Algérie télécom**

|                           |                                                                                                                        |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Date de Création</b>   | <b>10 Avril 2003</b>                                                                                                   |
| <b>Forme Juridique</b>    | <b>SPA</b>                                                                                                             |
| <b>Activité</b>           | <b>Opérateurs de télécommunication</b>                                                                                 |
| <b>Actionnaire</b>        | <b>Etat algérienne à 100%</b>                                                                                          |
| <b>Produit</b>            | <b>Commercialisation d'équipements et des services de la télécommunication pour les particuliers et professionnels</b> |
| <b>Le slogan</b>          | <b>« Où que vous soyez »</b>                                                                                           |
| <b>CA</b>                 | <b>997 millions \$</b>                                                                                                 |
| <b>Résultat Net</b>       | <b>14.693 millions \$</b>                                                                                              |
| <b>Nombre d'effectifs</b> | <b>29321</b>                                                                                                           |
| <b>Fonds Propres</b>      | <b>61.675.180.000 DA</b>                                                                                               |

Source : document interne fourni par l'entreprise

- **Missions d'Algérie télécom**

Les missions d'Algérie Télécom sont les suivantes :

- Fournir des services de télécommunications de qualité aux clients résidentiels et professionnels en Algérie, notamment la téléphonie fixe et mobile, l'accès à Internet et les communications par satellite.
- Développer et moderniser les infrastructures de télécommunications du pays, en étendant le réseau de fibres optiques, en installant des stations de base pour la téléphonie mobile et en améliorant les capacités de transmission de données.
- Promouvoir l'inclusion numérique en rendant les services de télécommunications accessibles aux populations des zones rurales et éloignées, grâce à une connectivité fiable et abordable.
- Favoriser l'innovation et la transformation numérique dans différents secteurs de l'économie algérienne, en collaborant avec des partenaires nationaux et internationaux sur des projets technologiques.
- Assurer une gouvernance transparente et responsable, en respectant les réglementations en vigueur, en garantissant la sécurité des données des clients et en promouvant la protection de la vie privée.

- **Les objectifs d'Algérie Télécom**

Algérie Télécom, en tant qu'entreprise économique et leader des télécommunications en Algérie, poursuit plusieurs objectifs stratégiques clés pour remplir sa mission de service public et contribuer au développement du pays. Parmi ses principaux objectifs, on peut citer :

- Couverture et accès universels : Étendre le réseau sur tout le territoire pour garantir l'accès abordable aux services de télécommunications et réduire la fracture numérique.
- Amélioration de la qualité de service : Moderniser les infrastructures et optimiser l'expérience client pour offrir des services performants et répondre aux besoins évolutifs.
- Développement de l'économie numérique : Promouvoir l'adoption des technologies numériques, développer des solutions innovantes et contribuer à la transformation digitale.
- Renforcement de la compétitivité : Optimiser la gestion interne, diversifier les offres et consolider sa position de leader sur le marché.
- Innovation et R&D : Investir dans la recherche et le développement de nouvelles technologies, en collaboration avec des partenaires, pour moderniser l'économie.
- Responsabilité sociale et environnementale : Mettre en œuvre des pratiques durables, réduire l'impact environnemental et soutenir des initiatives locales.

- **Description de l'organigramme de la Direction Opérationnelle**

La Direction Opérationnelle d'Algérie Télécom joue un rôle central dans la supervision et la gestion des activités quotidiennes de l'entreprise. Elle veille à ce que les services soient fournis efficacement et répondent aux besoins des clients.

La Direction Opérationnelle est dirigée par le Directeur Opérationnel, qui rapporte directement au Président Directeur Général (PDG). Elle se compose de plusieurs départements et services, chacun ayant ses propres responsabilités.

- **Départements et Services Clés**

- **Département Technique** : Gère l'infrastructure réseau de l'entreprise, y compris le cœur de réseau, le réseau d'accès et le réseau de transport.
- **Département Géomarketing et Commerciale** : Développe et met en œuvre des stratégies de marketing et de vente pour promouvoir les produits et services de l'entreprise.
- **Département Fonctions** : Fournit des services de soutien aux opérations de l'entreprise, notamment les ressources humaines, la finance et la comptabilité.
- **Département Achats et Logistique** : Achète des biens et des services et gère la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise.
- **Département Réseau d'accès** : Installe, maintient et exploite le réseau d'accès de l'entreprise, qui fournit la connexion internet aux clients.
- **Département Réseau de transport** : Exploite le réseau de transport de l'entreprise, qui achemine le trafic de données entre différentes parties du réseau.
- **Département Finance et comptabilité** : Gère les finances de l'entreprise, y compris la comptabilité, la budgétisation et les rapports financiers.
- **Département RH** : Recrute, forme et gère les employés de l'entreprise.

- **Services Supplémentaires**

En plus des départements clés mentionnés ci-dessus, la Direction Opérationnelle comprend également plusieurs autres services, tels que :

- **Service Sureté** : Garantit la sécurité du personnel, des biens et des systèmes d'information de l'entreprise.
- **Chargé de la communication** : S'occupe de la communication interne et externe de l'entreprise.
- **CIL (Centre d'Ingénierie des Lignes)** : Fournit un soutien technique aux lignes du réseau de l'entreprise.

- **Département Support Commercial** : Appuie le Département Commercial dans ses activités de vente et de marketing.
- **Département Support Technique** : Fournit un support technique aux clients et aux utilisateurs internes.
- **Service Juridique** : Fournit des conseils juridiques à l'entreprise et veille au respect des lois et réglementations.

## **1.2. Les Principales Responsabilités de la DO d'Algérie Télécom**

La Direction Opérationnelle joue un rôle central dans la gestion et le bon déroulement des activités de l'entreprise. Elle est notamment responsable de la planification et de la coordination des opérations quotidiennes. Elle développe et met en œuvre des stratégies opérationnelles visant à améliorer l'efficacité des processus et à atteindre les objectifs de l'entreprise.

La direction suit et évalue régulièrement les performances opérationnelles afin d'identifier les domaines d'amélioration et prendre les mesures nécessaires. Elle s'assure également de la qualité des produits et services offerts aux clients, en veillant au respect des normes et des standards de l'entreprise.

De plus, la Direction Opérationnelle gère de manière efficace les différentes ressources de l'entreprise, qu'il s'agisse des ressources humaines, financières ou matérielles. Enfin, elle veille scrupuleusement au respect de l'ensemble des lois et réglementations en vigueur dans le secteur des télécommunications.

## **2. Le Centre d'Ingénierie des Lignes**

### **2.1. Présentation du CIL**

Le Centre d'Ingénierie des Lignes (CIL) est une entité stratégique au sein de la direction opérationnelle d'Algérie Télécom de la wilaya de Tlemcen qui se consacre à l'ingénierie et à la réalisation des infrastructures de télécommunications en Algérie. Son rôle est essentiel pour assurer le déploiement efficace et la maintenance des réseaux de l'opérateur national, en garantissant leur fiabilité, leur performance et leur conformité aux normes internationales.

Le CIL joue un rôle fondamental dans le processus de planification et de conception des infrastructures de télécommunications. Il participe activement à la planification stratégique des réseaux, en évaluant les besoins en infrastructure, en identifiant les itinéraires optimaux et en proposant des solutions techniques adaptées. Grâce à des études de faisabilité approfondies, le CIL détermine les capacités requises et recommande les technologies les plus appropriées pour le déploiement des lignes de communication.



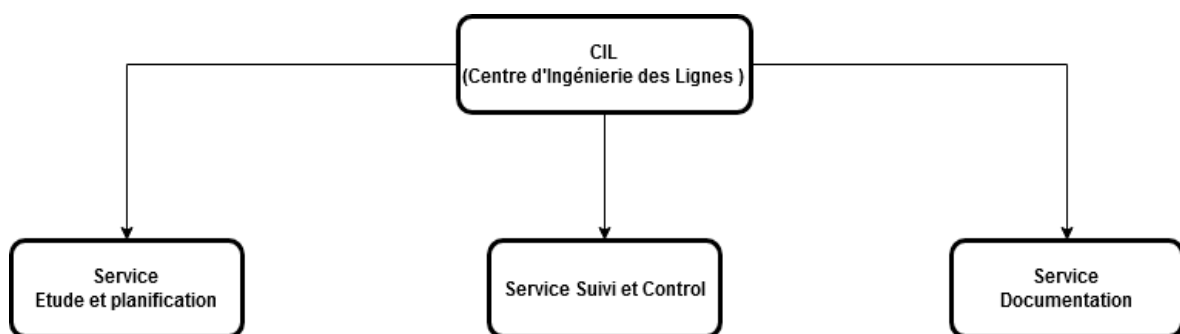
Une fois la phase de planification terminée, le CIL est responsable de la mise en œuvre physique des infrastructures de télécommunications. Cela implique la pose des câbles, la construction des supports et des sites d'installation, ainsi que l'installation des équipements nécessaires. Tout au long de ce processus, le CIL veille à ce que les travaux soient réalisés conformément aux normes de qualité et de sécurité, garantissant ainsi la fiabilité et la durabilité des infrastructures.

Le CIL joue également un rôle crucial dans la maintenance et la réparation des lignes de communication. Il effectue régulièrement des inspections, des tests et des diagnostics pour détecter tout problème potentiel ou toute défaillance dans les infrastructures. En cas de panne ou de dysfonctionnement, le CIL intervient rapidement pour effectuer les réparations nécessaires et rétablir les services de télécommunications dans les meilleurs délais.

Pour assurer une coordination efficace, le CIL travaille en étroite collaboration avec d'autres entités au sein d'Algérie Télécom, telles que la Direction des Réseaux et la Direction des Opérations. Cette collaboration permet d'assurer une intégration harmonieuse des activités liées aux infrastructures de télécommunications, en optimisant les ressources et en garantissant une performance optimale des réseaux.

En outre, le CIL est constamment à l'affût des évolutions technologiques dans le domaine des infrastructures de télécommunications. Il évalue les nouvelles technologies, les normes et les meilleures pratiques, et recommande leur adoption pour améliorer les performances, l'efficacité et la compétitivité des réseaux d'Algérie Télécom. (Document interne d'Algérie Télécom 2024)

**Figure 9 : Hiérarchie du CIL**



Source : document interne d'Algérie Télécom

## 2.2. Missions et expertises du CIL

Le Centre d'Ingénierie des Lignes (CIL) d'Algérie Télécom a pour mission principale de concevoir, planifier, mettre en œuvre et gérer les infrastructures de télécommunications. Il joue un rôle essentiel dans le déploiement et la maintenance des réseaux de communication de

l'entreprise, y compris dans le cadre du projet FTTH (Fiber to the Home) spécifiquement. Voici un aperçu des missions générales du CIL, ainsi que de ses missions liées au projet FTTH :

### **Missions générales du Centre d'Ingénierie des Lignes**

1. Conception et planification des infrastructures : Le CIL est chargé de concevoir et de planifier les infrastructures de télécommunications, y compris les réseaux de fibre optique, les câbles, les équipements de transmission, les pylônes, etc. Il réalise des études techniques approfondies pour déterminer les meilleures solutions en fonction des besoins de l'entreprise.

2. Études de faisabilité : Le CIL effectue des études de faisabilité pour évaluer la viabilité des projets d'extension ou de modernisation des réseaux de télécommunications. Il analyse les aspects techniques, économiques et réglementaires afin de prendre des décisions éclairées.

3. Gestion de projets : Le CIL est responsable de la gestion de projets liés aux infrastructures de télécommunications. Cela comprend la planification des ressources, la coordination des équipes, le suivi des délais et des budgets, ainsi que la gestion des risques.

4. Coordination avec les parties prenantes : Le CIL collabore avec les différents acteurs internes et externes, tels que les autorités réglementaires, les fournisseurs d'équipements, les entreprises de construction, pour assurer une coordination efficace dans la réalisation des projets d'infrastructure.

5. Contrôle de la qualité : Le CIL effectue des contrôles de qualité tout au long du cycle de vie des projets d'infrastructure. Il s'assure que les normes techniques sont respectées, que les installations sont conformes aux spécifications et que la performance du réseau est optimale.

### **Missions spécifiques liées au projet FTTH :**

1. Conception du réseau FTTH : Le CIL conçoit le réseau FTTH en déterminant l'architecture, les itinéraires de câblage, les points de raccordement, etc. Il s'assure que la conception répond aux exigences de haut débit et de qualité de service pour les abonnés.

2. Planification du déploiement : Le CIL planifie le déploiement du réseau FTTH en identifiant les zones prioritaires, en définissant les phases de déploiement et en établissant un calendrier de mise en service. Il tient compte des contraintes techniques et logistiques pour assurer une mise en œuvre efficace.

3. Gestion des ressources : Le CIL gère les ressources nécessaires au déploiement du réseau FTTH, y compris les équipes d'installation, les matériaux, les équipements, etc. Il veille à une allocation adéquate des ressources et à leur disponibilité tout au long du projet.

4. Supervision des travaux : Le CIL supervise les travaux de déploiement du réseau FTTH, en s'assurant du respect des normes de qualité, de la sécurité sur les chantiers, et de la conformité aux plans et aux spécifications techniques.

5. Tests et mise en service : Le CIL effectue des tests de performance et de conformité du réseau FTTH avant sa mise en service. Il s'assure que les abonnés bénéficient d'une connectivité fiable et de haute qualité.

### **3. Le service géomarketing et commerciale d'Algérie Télécom**

#### **3.1. Présentation de service géomarketing et commerciale**

Algérie Télécom propose un service complet de géomarketing et de commerce qui permet aux entreprises de tirer parti des données géographiques pour mieux comprendre leur clientèle, cibler leurs campagnes marketing et optimiser leurs stratégies commerciales. Ce service offre aux clients professionnels d'Algérie Télécom la possibilité d'utiliser des analyses géographiques avancées, de segmenter leur clientèle en fonction de critères géographiques, de cartographier les données commerciales, de planifier leurs réseaux de distribution de manière optimale et de suivre les performances commerciales en utilisant des indicateurs géographiques. Grâce à cette approche géomarketing, les entreprises peuvent prendre des décisions plus éclairées et maximiser leur impact sur le marché.

#### **3.2. Fonctionnalités du service géomarketing et commercial**

Le service géomarketing et commercial d'Algérie Télécom offre les fonctionnalités suivantes :

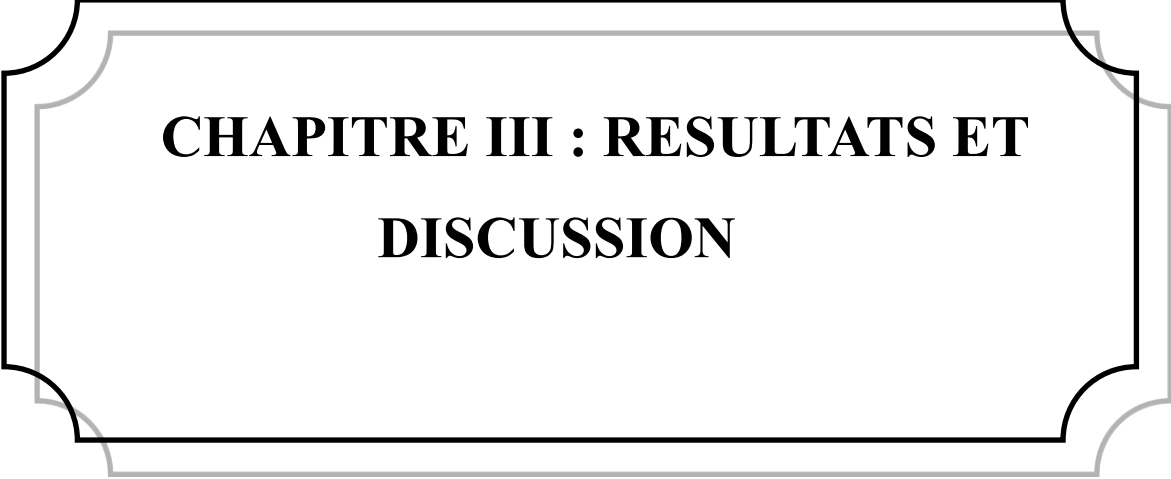
- **Segmentation géographique** : Divisez votre clientèle en segments précis en fonction de leur localisation, de leurs caractéristiques sociodémographiques et de leurs comportements d'achat.
- **Analyse de la concurrence** : Identifiez les emplacements des concurrents et analysez leurs stratégies marketing pour mieux positionner votre entreprise.
- **Optimisation des points de vente** : Déterminez l'emplacement idéal pour vos points de vente en fonction de la densité de population, du pouvoir d'achat et de la concurrence.
- **Ciblage des campagnes marketing** : Ciblez vos campagnes marketing avec précision en fonction de la localisation, des intérêts et des besoins de vos clients potentiels.
- **Mesure de l'impact des campagnes** : Évaluez l'efficacité de vos campagnes marketing en analysant les données de performance géo spatiales.

## **CONCLUSION**

En conclusion, ce chapitre a élaboré un cadre conceptuel solide et une méthodologie rigoureuse pour notre recherche. Le modèle d'analyse proposé offre une compréhension

approfondie de la gouvernance collaborative et de ses impacts potentiels sur l'adoption des TIC, notamment le FTTH.

La définition claire des variables et l'approche méthodologique qualitative adoptée assurent une collecte de données riche et pertinente. La présentation du terrain de recherche et des structures d'Algérie Télécom fournissent un contexte concret et détaillé pour l'application de notre étude. Ce cadre conceptuel et méthodologique nous permet de mener une analyse approfondie et de tirer des conclusions significatives sur la synergie entre gouvernance collaborative et TIC.



## **CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSION**

Le troisième chapitre de cette étude présente les résultats obtenus et leur discussion, s'appuyant sur la méthode qualitative utilisée pour recueillir et analyser les données. Nous commençons par l'interprétation des propos des interviewés, fournissant un aperçu détaillé des perceptions et des expériences des acteurs impliqués.

Cette section est suivie d'une analyse approfondie des résultats, permettant de dégager des tendances, des thèmes récurrents et des insights significatifs.

Enfin, nous discutons ces résultats à la lumière du cadre théorique établi dans les chapitres précédents, en mettant en perspective les implications pratiques et théoriques de nos trouvailles.

## Section 01 : Interprétation et analyse des résultats des entretiens

Cette section analyse les résultats obtenus à travers les entretiens, les observations, l'analyse documentaire et l'échantillonnage utilisés pour produire les conclusions présentées ci-dessous. Notre choix méthodologique s'est orienté vers des entretiens semi-dirigés en face-à-face pour cette étude selon un guide d'entretien (**voir l'annexeA**), avec une durée variable allant d'environ 30 minutes à une heure. Aucune contrainte de temps n'a été imposée aux participants, afin de favoriser des réponses libres et ouvertes aux questions posées. Afin d'assurer la fiabilité des résultats, les réponses des participants ont été fidèlement retranscrites, sans aucune altération.

En ce qui concerne l'échantillonnage, notre sélection s'est concentrée sur des cadres, des chefs de cellules, des employés du CIL et des chefs départements de différent service d'Algérie Télécom qui possèdent une connaissance approfondie du déploiement du projet FTTH. Cette décision a été prise dans le but d'obtenir des perspectives diverses et d'assurer la qualité de nos recherches.

**Tableau 2 : Les caractéristiques des interviewés**

| Sexe  | Age | Fonction Occupé                                         | Nombre d'années dans ce poste |
|-------|-----|---------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Homme | 34  | Control et Suivi                                        | 07                            |
| Homme | 47  | Chef de Cellule Etude CIL                               | 10                            |
| Homme | 46  | Chef Département Etude<br>Planification Réseaux d'Accès | 11                            |
| Homme | 30  | Projecteur Réseaux Télécom                              | 07                            |
| Homme | 50  | Chef de centre d'ingénierie des<br>lignes               | 10                            |

|       |    |                               |    |
|-------|----|-------------------------------|----|
| Homme | 28 | Ingénieure Site cellule étude | 06 |
|-------|----|-------------------------------|----|

Source : Réalisé par nous suivant le guide d'entretien

### 1. Interprétation des propos des interviewés

Dans cette section, nous analysons et interprétons les réponses obtenues lors des entretiens menés sur le thème de l'impact des mécanismes de gouvernance collaborative sur l'adoption du projet FTTH (Fiber to the Home). Après avoir soigneusement transcrit les entretiens, nous avons effectué une analyse thématique manuelle pour identifier les principaux axes de réflexion et les tendances émergentes. Cette démarche nous permet de mieux comprendre les perceptions et les expériences des participants concernant la gouvernance collaborative et son influence sur le déploiement et l'acceptation du projet FTTH.

*Figure 10: Nuage de mots de Perception des parties prenantes.*



Source : Réalisé par nous-mêmes d'après les analyses effectuées avec Nvivo

La figure 10 ci-dessus représente un nuage de mots, issu des perceptions des parties prenantes, du guide d'entretien et des réponses des interviewés, offre un aperçu précieux des aspects critiques de la coordination de projet efficace. En analysant les mots les plus proéminents et les thèmes récurrents, on peut déduire des insights essentiels pour améliorer les pratiques de coordination et accroître les chances de réussite des projets.

*Figure 11: Nuage de mots sur L'Efficacité de la gouvernance collaborative*





soulignant l'importance de la formation, de l'acquisition de nouvelles connaissances et du développement des compétences pour favoriser l'innovation dans ce projet. D'autres thèmes récurrents comprennent la "gestion", la "coordination" et les "mécanismes organisationnels", indiquant que des processus de gestion et de coordination efficaces sont essentiels pour permettre l'apprentissage et l'innovation.

**Figure 13 :** Nuage de mots sur l'impact de la culture organisationnelle et des ressources sur la réussite du Projet FTTH



**Source :** Réalisé par nous-mêmes d'après les analyses effectuées avec Nvivo

**Figure 13** est un nuage de mots qui illustre l'impact de la culture organisationnelle et des ressources sur le succès d'un projet appelé FTTH (probablement en référence à la Fibre Optique Jusqu'au Domicile). Les concepts centraux mis en évidence comprennent la collaboration, les compétences, la culture, les ressources, le travail, le changement et l'apprentissage. Les mots utilisés transmettent l'importance de facteurs tels que le travail d'équipe, les compétences, la culture organisationnelle, les ressources matérielles, l'adaptabilité et la formation pour la réussite de l'exécution du projet FTTH. Ce nuage de mots offre une représentation visuelle des éléments clés qui contribuent au succès du projet, tels qu'identifiés par les créateurs de ce diagramme.

## 2. Analyse des Résultats

L'objectif principal de cette partie est d'analyser les résultats obtenus à partir des entretiens, les observations et l'analyse documentaire réalisés dans le cadre de notre étude sur le projet FTTH (Fiber to the Home).

## 2.1. Les résultats des entretiens

### • La Perception des parties prenantes

Les résultats de l'entretien de cette rubrique montrent que la communication entre les parties prenantes est généralement fluide et transparente grâce à des canaux de communication ouverts, des réunions régulières et une culture de partage d'informations comme il a confirmé (**Mr. TALEB, 50ans**) « *Oui, La communication entre les différentes parties prenantes est fluide et transparente grâce à l'utilisation de canaux de communication ouverts, des réunions régulières pour partager des mises à jour et des informations pertinentes, ainsi qu'une culture de transparence qui encourage le partage ouvert des informations et la résolution proactive des problèmes.* »

Cependant, il peut y avoir des retards dans la communication de certaines informations critiques. Le sentiment d'implication dans le processus de prise de décision varie selon les individus et les situations, mais la contribution individuelle est perçue comme cruciale pour la réussite du projet.

Les mécanismes de gouvernance collaborative mis en place sont jugés efficaces pour améliorer la coordination et la collaboration entre les parties prenantes, favorisant ainsi la prise de décision efficace et la réponse de **Centre d'Ingénierie des Lignes** sur ce point la suivante « *ces mécanismes favorisent la prise de décision efficace en encourageant la participation, la transparence et le dialogue ouvert entre les parties prenantes* » (**Mr. TALEB**).

La collaboration avec les autres services est essentielle pour cibler les actions marketing et commerciales en fonction des déploiements du FTTH. Bien que l'accès aux informations techniques et aux délais de déploiement soit généralement satisfaisant, des améliorations sont possibles pour une meilleure coordination.

Quant à (**Mr. Zair**) « *Lorsqu'une nouvelle zone est prête à être connectée au réseau FTTH, les équipes de conception et de déploiement nous informent en amont. Grâce à cette coordination, nous pouvons planifier des campagnes de marketing ciblées pour cette zone, mettant en avant les avantages de la fibre optique et incitant les clients potentiels à passer à cette technologie plus rapide et plus fiable.* »

La collaboration étroite entre les services permet de développer des offres FTTH adaptées aux besoins des clients. Les suggestions des équipes marketing et commerciales sont prises en compte lors de la conception des forfaits FTTH, ce qui permet de créer des offres plus compétitives en intégrant des fonctionnalités et des services différenciant. De plus, la collaboration avec les autres services influence considérablement les stratégies marketing et de

communication, permettant la proposition d'idées de campagnes conjointes et des actions plus efficaces. C'est ce que le Chef Département Etude Planification Réseaux d'Accès a souligné *« La collaboration avec les autres services influence considérablement nos stratégies marketing et de communication pour le FTTH. Nous travaillons en étroite collaboration avec les équipes techniques pour mettre en avant les avantages techniques du FTTH dans nos messages marketing, ce qui renforce la crédibilité de notre offre. » (Mr. Zair)*

- **Efficacité de la gouvernance collaborative**

Après discussion avec le Chef de Cellule Etude CIL qu'il a déclaré que «: Je suis confiant dans le fait que les objectifs du projet FTTH ont été accomplis dans une large mesure jusqu'à présent. Nous avons réalisé des progrès significatifs dans le déploiement de la fibre optique, en connectant un grand nombre de foyers et d'entreprises à un accès à internet à haut débit»(Mr.Baroudi). Donc, Le projet FTTH a largement atteint ses objectifs grâce à une planification rigoureuse, une gestion de projet compétente, une forte collaboration entre les parties prenantes et un financement adéquat. Les mécanismes de gouvernance ont facilité des processus décisionnels efficaces, une communication transparente et un engagement accru des parties prenantes.

La collaboration et la coordination entre les parties prenantes ont généralement été étroites, avec une planification concertée, une communication régulière et une coordination des efforts opérationnels. Bien que quelques faiblesses aient été identifiées, comme une communication asymétrique, des délais de réponse et une gestion des conflits à améliorer, des efforts continus sont déployés pour y remédier.

Après discussion avec le Chef Département Etude Planification Réseaux d'Accès sur le volet des principales difficultés rencontrées en matière de collaboration et de coordination incluent de gérer l'intégration soutenue de nouvelles technologies, répartir et suivre les ressources financières et humaines. Pour y faire face, des solutions telles que le renforcement de la communication, la clarification des rôles et des responsabilités, l'établissement de processus décisionnels clairs, la formation du personnel et l'évaluation régulière des pratiques sont envisagées.

Les avantages de la collaboration sont l'exploitation des expertises variées et complémentaires, ainsi que le développement d'offres plus pertinentes et de stratégies marketing plus efficaces. Les inconvénients sont la complexité de coordination et les conflits d'intérêts potentiels. La collaboration s'est avérée efficace pour le marketing et la vente du

FTTH, bien que des difficultés de coordination des horaires, de gestion des divergences d'opinions et de résolution des conflits d'intérêts aient été rencontrées.

- **Apprentissage et innovation**

Le développement des compétences et des connaissances a été au cœur du projet. De nouvelles compétences ont été acquises par l'équipe, notamment en gestion de projet, coordination d'équipes, planification stratégique et résolution de problèmes. Les formations et programmes de développement des compétences ont été jugés utiles et adaptés aux besoins. L'apprentissage et le développement des compétences sont encouragés à travers des formations, du partage de connaissances, un accompagnement individuel et des ressources d'autoformation, C'est ce qu'il a confirmé l'Ingénieure Site cellule étude « *Dans le cadre du projet FTTH, j'ai développé mes compétences en gestion de projet, en coordination d'équipes multidisciplinaires, en planification stratégique et en résolution de problèmes. J'ai également acquis une compréhension approfondie des technologies de fibre optique, des processus de déploiement et des réglementations gouvernementales associées* » **(Mr Haddouch)**.

La collaboration au sein du projet a également fait l'objet d'efforts d'amélioration. Des suggestions ont été formulées, comme la tenue de réunions régulières, la mise en place de canaux de communication clairs et l'utilisation d'outils de gestion de projet. Les mécanismes de gouvernance collaborative pourraient être renforcés en définissant des rôles clairs, en établissant des objectifs communs et en mettant en place des systèmes de suivi. L'utilisation d'outils collaboratifs et des formations inter-services sur la communication et la collaboration sont envisagées, sur ce point le Chef de Centre Géomarketing affirme que « *Je pense que les mécanismes de gouvernance collaborative pourraient être améliorés en définissant des rôles et des responsabilités clairs pour chaque service impliqué dans le projet FTTH. En outre, l'établissement d'objectifs communs et la mise en place de mécanismes de suivi et d'évaluation permettraient de garantir que tous les services travaillent dans la même direction et contribuent de manière efficace à la réussite du projet* » **(Mr.Zair )**

Enfin, le projet a favorisé l'innovation en encourageant de nouvelles technologies, des méthodes de travail et des approches pour répondre aux besoins des clients. Les employés ont été incités à proposer de nouvelles idées et solutions. Des exemples d'innovations incluent de nouvelles techniques de déploiement, des logiciels avancés et de nouveaux services FTTH.

- **La synergie culturelle et compétitive**

Après une discussion avec l'ensemble des employés du Centre d'Ingénierie des Lignes, ils ont conclu que la culture d'entreprise d'Algérie Télécom favorise la collaboration et le travail d'équipe grâce à une communication ouverte, le partage des connaissances et une bonne coordination. L'entreprise est également ouverte au changement et à l'apprentissage, avec des formations, de l'encouragement à l'innovation et une gestion du changement efficace. Un niveau élevé de confiance et de respect entre les collaborateurs contribue à une communication fluide, une collaboration efficace et une résolution rapide des problèmes.

En ce qui concerne les ressources et compétences, les ressources financières allouées au projet FTTH sont suffisantes et gérées de manière transparente et contrôlée. Le nombre de personnel dédié au projet FTTH est également suffisant et possède les compétences requises. Les équipes du CIL ont accès aux technologies et outils nécessaires pour le déploiement du FTTH, et l'intégration de nouvelles technologies se fait de manière proactive, comme qu'il a confirmé le Projecteur Réseaux Télécom quand il répondre à notre question : « *Oui, l'accès aux technologies et outils nécessaires pour le déploiement du FTTH est jugé suffisant au sein du CIL* » (Mr. Mohammed Benaissa).

## 2.2. Les résultats des observations obtenues

Au niveau du Centre d'Ingénierie des Lignes (CIL) :

- La collaboration étroite entre les équipes techniques, de terrain et d'installation s'est traduite par des réunions régulières de coordination, une circulation fluide de l'information et une répartition claire des responsabilités. Cela a permis d'éviter les doublons et les retards dans l'exécution des tâches.
- La communication ouverte et transparente, facilitée par des outils de suivi en temps réel, a aidé à résoudre rapidement les problèmes et à ajuster les priorités en fonction des aléas rencontrés sur le terrain.
- L'intégration de nouvelles solutions techniques a nécessité une formation approfondie du personnel, ainsi que la mise en place d'un accompagnement au changement pour faciliter l'appropriation des nouvelles méthodes de travail.
- La plateforme Project DO est apparue comme un moyen de partager l'état d'avancement du projet FTTH de manière centralisée et sécurisée, accessible uniquement aux responsables concernés (chefs de centre, chefs de départements).

Au sein du département de Coordination et Géomarketing régionale :

- Les échanges réguliers avec les autorités locales (mairies, préfectures, etc.) ont permis d'identifier précisément les zones blanches à couvrir et d'obtenir leur soutien pour faciliter le déploiement.
- La coordination étroite avec la Direction Générale s'est traduite par une définition claire des objectifs stratégiques, une allocation optimisée des ressources humaines et financières, ainsi qu'un suivi régulier de l'avancement du projet à l'échelle nationale.
- L'application Arc-GICE a été développée pour englober l'ensemble de la base de données des déploiements optiques (DO) et des câbles et micros-tubes (CMP). Cet outil vise à faciliter la communication entre les différentes parties prenantes et à appliquer les mécanismes de gouvernance collaborative.

Ces initiatives montrent les efforts déployés par Algérie Télécom pour se doter d'outils de suivi et de coordination efficaces, permettant une visibilité partagée sur l'avancement du projet FTTH et favorisant les interactions entre les équipes impliquées. Cela s'inscrit dans la logique des observations initiales sur l'importance de la collaboration et de la communication pour la réussite d'un tel projet.

### **2.3. Les résultats de l'analyse documentaire**

Après consultation de l'Avant-projet sommaire APS qui permet d'avoir une vision d'ensemble des principaux éléments techniques, opérationnels et financiers du projet FTTH, afin de pouvoir le planifier et le budgétiser de manière adéquate.

D'après l'analyse de l'APS semble rassembler de manière structurée les principales données techniques, opérationnelles et financières nécessaires à la bonne préparation et gestion de ce projet FTTH. C'est un outil essentiel pour les équipes d'Algérie Télécom en charge de sa mise en œuvre.

## **Section 2 : Discussion des résultats**

Notre recherche vise à comprendre l'impact des mécanismes de gouvernance collaborative sur l'adoption du projet FTTH (Fibre to the Home) en Algérie. Les résultats des entretiens et des analyses documentaires montrent que des efforts substantiels ont été faits pour instaurer une communication fluide, une coordination efficace et une prise de décision collaborative entre les différentes parties prenantes. Cependant, certains écarts subsistent entre les pratiques actuelles de l'entreprise et les théories existantes sur la gouvernance collaborative. Cette discussion se concentrera sur ces écarts en lien avec les questions de recherche posées.

### **1. Mécanismes de Gouvernance Collaborative**

Tout d'abord, nos résultats confirment que Les mécanismes de gouvernance collaborative mis en place par Algérie Télécom incluent des réunions régulières, des canaux de communication ouverts, et des plateformes de partage d'informations telles que Project DO et Arc-GICE. Ces outils permettent une coordination étroite et un suivi transparent de l'avancement du projet. Toutefois, les travaux de (Ansell&Gash, 2008a) sur la "gouvernance collaborative" soulignent l'importance du consensus, de la confiance et de l'engagement mutuel pour assurer une coordination efficace entre diverses parties prenantes. De même, la littérature sur la "gestion des réseaux" (Provan&Kenis, 2008) met en évidence les défis de la gouvernance dans les contextes multi-acteurs où le consensus est essentiel pour aligner les objectifs et les actions, conformément aux théories sur l'importance des structures de gouvernance hybrides dans les réseaux complexes (Jones et al., 1997)

Algérie Télécom semble se concentrer principalement sur des outils technologiques pour faciliter cette gouvernance collaborative. Cependant, pour renforcer davantage la transparence et la prise de décision consensuelle, il serait bénéfique d'intégrer des mécanismes plus formels et structurés. Par exemple, la création de comités de gouvernance avec des représentants de chaque partie prenante et l'intégration de médiateurs indépendants pourraient offrir des outils de cohérence supplémentaires entre les parties. En utilisant ces mécanismes, Algérie Télécom pourrait améliorer la coordination et la collaboration, en s'assurant que toutes les parties prenantes sont alignées sur les objectifs et les décisions du projet.

### **2. Impact de la Gouvernance Collaborative sur la Communication, la Coordination et la Prise de Décision**

L'impact de la gouvernance collaborative sur la communication, la coordination et la prise de décision chez Algérie Télécom est mitigé. Les entretiens montrent que la communication est généralement fluide, grâce à des réunions régulières et une culture de partage d'informations. La coordination entre les services techniques et marketing permet également de cibler efficacement les actions commerciales en fonction des déploiements du FTTH. Cependant, des retards dans la transmission de certaines informations critiques ont été relevés. De plus, le sentiment d'implication dans le processus décisionnel varie parmi les parties prenantes. Comme le soulignent (Wondolleck et al., 1994) dans leur article 'Stakeholder Engagement in Collaborative Environmental Management', la littérature sur la gouvernance collaborative suggère que pour maximiser son impact, il est crucial d'établir des processus décisionnels inclusifs, où toutes les parties prenantes ont un rôle clair et une voix égale dans les discussions .

Cet aspect semble être un domaine à améliorer pour Algérie Télécom, afin d'aligner ses pratiques avec les recommandations théoriques en matière de gouvernance collaborative.

### **3. Résolution des Conflits et Gestion des Risques**

Bien que les mécanismes de gouvernance en place chez Algérie Télécom aident à identifier et résoudre rapidement les problèmes grâce à une communication ouverte et des réunions de coordination, des faiblesses persistent. En effet, des problèmes de communication asymétrique et des délais de réponse subsistent. Les approches théoriques préconisent l'utilisation de techniques de médiation et de facilitation pour résoudre les conflits et gérer les risques de manière proactive (Wondolleck et al., 1994). La clarification des rôles et responsabilités ainsi que l'établissement de protocoles de gestion des conflits sont également essentiels. Actuellement, Algérie Télécom s'appuie principalement sur la communication directe pour résoudre les conflits, mais l'absence de médiateurs indépendants et de protocoles formels de gestion des conflits pourrait limiter l'efficacité de sa gouvernance collaborative. L'intégration de ces éléments théoriques pourrait donc permettre à Algérie Télécom d'améliorer la gestion des risques et la résolution des conflits au sein de son organisation.

### **4. Facteurs Clés de Succès pour une Gouvernance Collaborative Efficace**

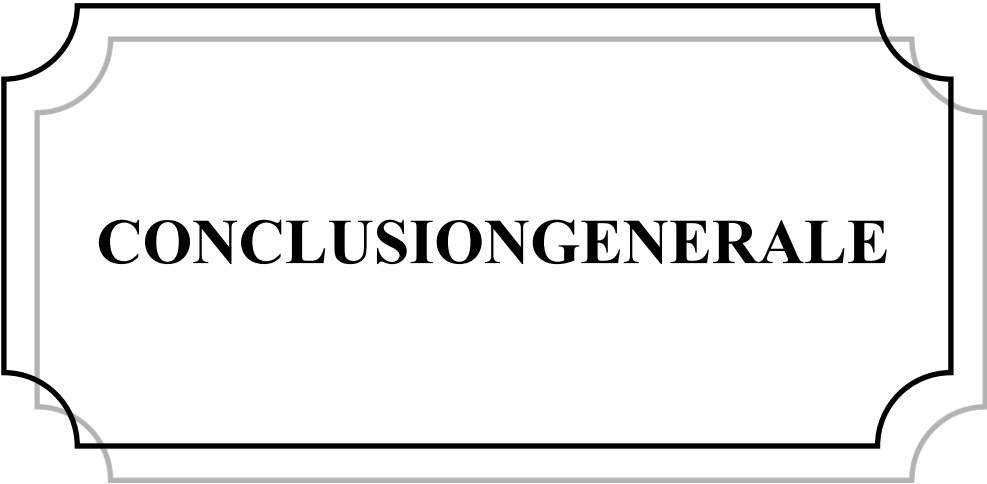
Algérie Télécom favorise actuellement le développement des compétences et l'innovation à travers des formations et le partage de connaissances. Les ressources financières et technologiques sont également jugées suffisantes pour le déploiement du FTTH. D'autre part, selon l'article de (Lehmans & Capelle, 2023) soulignent d'autres facteurs clés de succès, tels que l'établissement d'objectifs communs, la définition de rôles et responsabilités clairs, ainsi que la mise en place de systèmes de suivi et d'évaluation continue. Bien que des efforts soient faits pour la formation et l'innovation, la définition des rôles et responsabilités et la mise en place de systèmes de suivi et d'évaluation ne semblent pas être suffisamment formalisés chez Algérie Télécom. L'adoption de pratiques plus structurées et alignées sur les théories existantes pourrait donc renforcer l'efficacité de la gouvernance collaborative au sein de l'entreprise.

## **Conclusion**



En conclusion, ce chapitre a mis en évidence les perceptions et les expériences des acteurs interrogés, révélant des insights cruciaux sur la gouvernance collaborative et l'adoption des TIC, notamment le projet FTTH. L'analyse des résultats a permis d'identifier des tendances clés et des facteurs déterminants, soulignant l'importance de mécanismes collaboratifs efficaces pour une mise en œuvre réussie.

La discussion a démontré comment nos résultats s'intègrent dans le cadre théorique existant, tout en apportant de nouvelles perspectives sur la synergie entre gouvernance et technologies. Ces résultats fournissent une base solide pour des recommandations pratiques et ouvrent des voies pour des recherches futures dans le domaine de la gouvernance publique et des TIC.



## **CONCLUSION GENERALE**

Notre étude approfondie sur l'impact des mécanismes de gouvernance collaborative sur l'adoption du projet FTTH en Algérie, menée dans le cadre de notre stage pratique à la direction opérationnelle d'Algérie Télécom, offre une contribution significative à la compréhension des facteurs clés influençant la réussite de cette initiative d'infrastructure numérique d'envergure. En s'appuyant sur une méthodologie qualitative rigoureuse, nous avons exploré les perceptions et les expériences des acteurs impliqués dans le déploiement du FTTH au sein d'Algérie Télécom, révélant des insights cruciaux sur le rôle central de la collaboration dans la gestion des défis et la promotion d'une adoption réussie.

Nos résultats mettent en exergue trois éléments clés de la gouvernance collaborative qui favorisent l'adoption réussie du projet FTTH chez Algérie Télécom. Tout d'abord, une communication bidirectionnelle et transparente entre les parties prenantes internes et externes permet de fluidifier les échanges d'informations, de coordonner les efforts et de développer une compréhension mutuelle des enjeux. Cette communication ouverte et régulière est essentielle pour prévenir les malentendus, réduire les conflits et faire en sorte que tous les acteurs soient informés et impliqués dans le processus décisionnel.

Ensuite, une coordination inter-organisationnelle efficace, à la fois au sein d'Algérie Télécom et avec les partenaires externes, est cruciale pour harmoniser les objectifs, optimiser l'utilisation des ressources et éviter les conflits. Cette collaboration étroite permet de rationaliser les efforts, d'éviter les duplications et ainsi de maximiser l'impact du déploiement du FTTH.

Enfin, l'implication active et inclusive des diverses parties prenantes, employés, clients, partenaires et autorités publiques, dans la prise de décision s'avère déterminante. Cette participation permet de prendre en compte leurs besoins et perspectives spécifiques, aboutissant à des décisions plus éclairées et plus acceptables par l'ensemble des acteurs. Cette approche inclusive favorise également un sentiment d'appropriation du projet et encourage un engagement soutenu dans sa mise en œuvre.

Notre étude apporte des contributions majeures tant sur le plan théorique que pratique, en particulier dans le contexte de la direction opérationnelle d'Algérie Télécom.

Sur le plan théorique, notre recherche éclaire la synergie entre la gouvernance collaborative et l'adoption des technologies, notamment dans le contexte complexe des projets

d'infrastructure numérique comme le FTTH. Elle démontre que des mécanismes collaboratifs efficaces permettent de surmonter les défis spécifiques liés à ces projets, tels que la complexité technique, la diversité des acteurs impliqués et les enjeux réglementaires. De plus, notre étude enrichit la littérature existante en mettant l'accent sur le rôle central des mécanismes collaboratifs pour surmonter les défis des projets d'envergure, en particulier dans le contexte d'une entreprise publique comme Algérie Télécom. Nos résultats montrent que la collaboration efficace est un facteur clé de succès pour la réussite de ces projets d'infrastructures numériques critiques.

Sur le plan pratique, notre étude fournit des propositions concrètes aux décideurs et gestionnaires de projet d'Algérie Télécom pour la mise en place d'une gouvernance collaborative efficace dans le cadre du déploiement du FTTH. Ces propositions incluent l'établissement de canaux de communication clairs, la promotion d'une culture de collaboration au sein de l'entreprise, la mise en place de structures de coordination adéquates et l'implication active des parties prenantes dans le processus décisionnel. De plus, l'étude souligne l'importance d'aligner les incitations, de favoriser la transparence et de renforcer les capacités des parties prenantes d'Algérie Télécom afin de garantir une adoption réussie de cette infrastructure essentielle. Ces propositions pratiques devraient aider les décideurs et gestionnaires d'Algérie Télécom à mieux naviguer les défis complexes liés au déploiement collaboratif du FTTH et à atteindre leurs objectifs stratégiques.

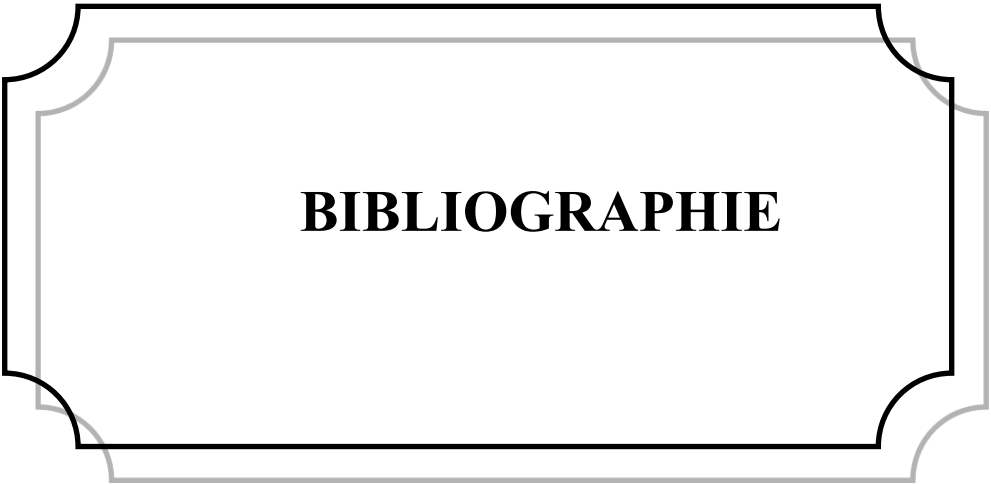
Bien que notre étude apporte des contributions théoriques et pratiques importantes, elle comporte certaines limites inhérentes à toute recherche qualitative. Tout d'abord, bien que l'échantillon soit représentatif, un nombre plus important de participants pourrait renforcer la solidité des conclusions, en particulier dans le contexte spécifique d'Algérie Télécom. De plus, les résultats de notre étude, focalisée sur le contexte algérien, peuvent ne pas être directement généralisables à d'autres entreprises de télécommunications ou à des environnements nationaux différents. Enfin, notre analyse se concentre sur un moment donné et ne capture pas l'évolution dynamique de la gouvernance collaborative et de l'adoption des technologies de l'information et de la communication sur le long terme au sein d'Algérie Télécom.

Ces limites ouvrent la voie à de passionnantes perspectives de recherche future. Tout d'abord, une analyse comparative entre différentes entreprises de télécommunications permettrait de mieux comprendre l'influence des facteurs spécifiques à chaque organisation, comme la culture, la structure hiérarchique ou les processus décisionnels, sur la gouvernance collaborative et

l'adoption d'infrastructures comme le FTTH. Ensuite, une exploration plus approfondie des motivations, comportements et interactions entre les diverses parties prenantes d'Algérie Télécom, y compris les employés, clients, partenaires et autorités publiques, pourrait affiner les leviers d'action pour une collaboration efficace dans le déploiement du FTTH. Enfin, des études longitudinales permettraient de saisir l'évolution des dynamiques de gouvernance au fil du temps et d'identifier les facteurs clés de succès à long terme pour une adoption réussie de cette infrastructure essentielle au sein d'Algérie Télécom.

En conclusion, notre étude sur l'impact des mécanismes de gouvernance collaborative sur l'adoption du projet FTTH en Algérie, avec un focus particulier sur le contexte de la direction opérationnelle d'Algérie Télécom, démontre le rôle crucial de la collaboration dans la réussite de ce projet d'infrastructure numérique stratégique. En fournissant des insights précieux et des orientations concrètes, notre étude ouvre la voie à une meilleure compréhension des dynamiques de gouvernance et à l'optimisation des processus d'adoption des technologies au sein d'Algérie Télécom, contribuant ainsi au développement numérique et à la transformation de l'entreprise dans un contexte algérien et international.

Notre étude met en évidence le fait que la réussite du déploiement du FTTH au sein d'Algérie Télécom ne repose pas uniquement sur des aspects techniques ou financiers, mais également sur la capacité de l'entreprise à mettre en place des mécanismes de gouvernance collaborative efficaces. En favorisant une communication bidirectionnelle transparente, une coordination inter-organisationnelle efficiente et une prise de décision participative inclusive, Algérie Télécom peut créer un environnement propice à une adoption réussie du FTTH, maximisant ainsi les avantages de cette infrastructure essentielle pour sa performance économique et sa contribution au développement numérique de l'Algérie.



## **BIBLIOGRAPHIE**

## Bibliographie

Agranoff, R. (2007). *Managing within networks : Adding value to public organizations*.

Georgetown University Press.

[https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=8\\_RKDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Agranoff,+2007&ots=rDqnOztUpY&sig=B628GK9xRcH7QZHpeNXyfExBO44](https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=8_RKDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Agranoff,+2007&ots=rDqnOztUpY&sig=B628GK9xRcH7QZHpeNXyfExBO44)

Agrawal, A., Knoebel, C.R. (1996). (s. d.). “*Firm performance and mechanisms to control agency problems between managers and shareholders*.”

Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (2006). *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*.

Presses des MINES. [https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=ONYnyt2WQ-UC&oi=fnd&pg=PA5&dq=Akrich,+M.,+Callon,+M.,+%26+Latour,+B.+\(2006\),+Sociologie+de+la+traduction.+Textes+fondateurs,+Presses+de+l%E2%80%99Ecole+des+Mines+de+Paris,+Coll.+Sciences+sociales,+Paris&ots=wCsBC0sBqe&sig=OMfuWH7UqM4v-\\_eot2zFi8tBSzs](https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=ONYnyt2WQ-UC&oi=fnd&pg=PA5&dq=Akrich,+M.,+Callon,+M.,+%26+Latour,+B.+(2006),+Sociologie+de+la+traduction.+Textes+fondateurs,+Presses+de+l%E2%80%99Ecole+des+Mines+de+Paris,+Coll.+Sciences+sociales,+Paris&ots=wCsBC0sBqe&sig=OMfuWH7UqM4v-_eot2zFi8tBSzs)

Albouy, M. (2010). *La politique de dividende permet-elle de discipliner les dirigeants?*

<https://shs.hal.science/halshs-00534746/>

Ansell, C., & Gash, A. (2008a). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.

Ansell, C., & Gash, A. (2008b). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.

Ansell, C., & Gash, A. (2008c). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.

<https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>

*Attenuer les risques de decouvert en plein jour strategies efficaces de gestion des risques.*

(s. d.). FasterCapital. Consulté 16 mars 2024, à l'adresse

- <https://fastercapital.com/fr/contenu/Attenuer-les-risques-de-decouvert-en-plein-jour---strategies-efficaces-de-gestion-des-risques.html>
- Baillergeau, É. (2008). Intention formative, éducation populaire et intervention sociale au Québec. *Savoirs*, 18(3), 9-35. <https://doi.org/10.3917/savo.018.0009>
- Bardach, E. (1998). *Getting agencies to work together : The practice and theory of managerial craftsmanship*. Rowman & Littlefield.
- [https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=CtGgXt3Ci2sC&oi=fnd&pg=PA1&dq=+Bardach+\(1998+\)&ots=h0QaLncXNW&sig=YJb3xgk9rthbKKN5VYSFj4kxQwo](https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=CtGgXt3Ci2sC&oi=fnd&pg=PA1&dq=+Bardach+(1998+)&ots=h0QaLncXNW&sig=YJb3xgk9rthbKKN5VYSFj4kxQwo)
- Belli, L. (s. d.). *Ouvrage publié sous licence Creative Commons CC BY-NC-ND*.
- BENGHEBRID, R., GUERNOUB, H., & GUEDJALI, A. (2022). Le management en télétravail en Algérie : Effets et défis. *Economic Researcher Review*, 10(2).
- <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/85/10/2/210752>
- Bennett, M. (2004). A review of the literature on the benefits and drawbacks of participatory action research. *First Peoples Child & Family Review*, 1(1), 19-32.
- Berle, A. A., & Means, G. G. C. (1991). *The modern corporation and private property*. Transaction publishers.
- [https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=mLdLHhqxUb4C&oi=fnd&pg=PR8&dq=Berle+A.,+Means+G.+\(1932\),+%E2%80%9CThe+Modern+Corporation+and+Private+Property%E2%80%9D.+New-york+MacMillan.&ots=QFcYCKOe9U&sig=mQh-LzhB9s6cmrDXvfIEcOeUTzE](https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=mLdLHhqxUb4C&oi=fnd&pg=PR8&dq=Berle+A.,+Means+G.+(1932),+%E2%80%9CThe+Modern+Corporation+and+Private+Property%E2%80%9D.+New-york+MacMillan.&ots=QFcYCKOe9U&sig=mQh-LzhB9s6cmrDXvfIEcOeUTzE)
- Berthinier-Poncet, A. (2015). Gouvernance et dynamiques d'innovation au sein d'un technopôle. Une analyse par les pratiques institutionnelles d'innovation. *Management international*, 19(1), 94-112. <https://doi.org/10.7202/1028492ar>



- Burke, K. S. (2001). Regulating corporate governance through the market : Comparing the approaches of the United States, Canada and the United Kingdom. *J. Corp. L.*, 27, 341.
- Byrd, J., Parrino, R., & Pritsch, G. (1998). Stockholder–Manager Conflicts and Firm Value. *Financial Analysts Journal*, 54(3), 14–30. <https://doi.org/10.2469/faj.v54.n3.2177>
- Cadieux, L., & Lorrain, J. (2003). La succession dans les PME familiales : Une réflexion sur l'état de nos connaissances et sur nos modes d'intervention. *Revue Organisations & territoires*, 12(1), 25–32.
- Caillet, B. (2010). Une culture des TIC comme méthode de gouvernance des territoires ? *L'Observatoire*, 37(2), 35–40. <https://doi.org/10.3917/lobs.037.0035>
- Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction : La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique (1940/1948-)*, 36, 169–208.
- Calvez, S. (2002). *Laser à fibre pour les télécommunications multiplexées en longueur d'onde : Etude de l'accordabilité en longueur d'onde et de la génération de trains d'impulsions multi-longueurs d'onde par voie électro-optique* [PhD Thesis, Besançon]. <https://www.theses.fr/2002BESA2049>
- CASSETTE, B., BUQUET-CHARLIER, C., COISNE, J., MANCHUELLE, D., & VINCENT, T. (2018). *Gouverner le numérique d'une métropole : L'exemple de la Métropole européenne de Lille*. <https://Annales.org/enjeux-numeriques/2018/en-2018-04/2018-12-9.pdf>
- Castonguay, J., & Miller, R. (2006). *La gouvernance des grands projets d'infrastructure publique*. <http://go.cirano.qc.ca/files/publications/2006RP-20.pdf>

- Cerrada, K., & Janssen, F. (2006). De l'applicabilité, des spécificités et de l'utilité d'un code de gouvernance d'entreprise pour les PME et les TPE : Le cas de la Belgique. *Revue internationale PME*, 19(3), 163-193.
- CHAMPSAUR, M. P. (2014). *Mission sur la transition vers les réseaux à très haut débit et l'extinction du réseau de cuivre*.  
<https://www.banquedesterritoires.fr/sites/default/files/ra/L%27annexe%20in%C3%A9dite%20des%2016%20propositions.pdf>
- Charreaux, G. (1996). *Vers une théorie du gouvernement des entreprises*.
- Charreaux, G. (2000). Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance. *Revue du financier*, 127, 6-17.
- Chevallier, J. (2003). La gouvernance, un nouveau paradigme étatique? *Revue française d'administration publique*, 105106(1), 203-217.
- COSO, I. (2005). *Filemanagement des risques de l'Entreprise. Cadre de référence–Technique d'application*, Eyrolles [PhD Thesis]. Ed. d'Organisation, Paris.
- Crandall, R. W., Lehr, W., & Litan, R. E. (2007). *The effects of broadband deployment on output and employment : A cross-sectional analysis of US data* (Vol. 6). Brookings Institution Washington, DC. [https://www.researchgate.net/profile/William-Lehr/publication/237644428\\_The\\_Effects\\_of\\_Broadband\\_Deployment\\_on\\_Output\\_and\\_Employment\\_A\\_Cross-sectional\\_Analysis\\_of\\_US\\_Data/links/0f31753bd59d83688e000000/The-Effects-of-Broadband-Deployment-on-Output-and-Employment-A-Cross-sectional-Analysis-of-US-Data.pdf](https://www.researchgate.net/profile/William-Lehr/publication/237644428_The_Effects_of_Broadband_Deployment_on_Output_and_Employment_A_Cross-sectional_Analysis_of_US_Data/links/0f31753bd59d83688e000000/The-Effects-of-Broadband-Deployment-on-Output-and-Employment-A-Cross-sectional-Analysis-of-US-Data.pdf)
- DE SIMULATION, I. L. (s. d.). *Etude et simulation d'une liaison par fibre optique*. Consulté 18 mai 2024, à l'adresse [https://www.researchgate.net/profile/Zoubir-Mahdjoub/publication/342698541\\_Etude\\_et\\_simulation\\_d'une\\_liaison\\_par\\_fibre\\_opti](https://www.researchgate.net/profile/Zoubir-Mahdjoub/publication/342698541_Etude_et_simulation_d'une_liaison_par_fibre_opti)

que/links/5f0193e392851c52d619b95b/Etude-et-simulation-dune-liaison-par-fibre-optique.pdf

*Document interne d'Algérie Télécom 2024.* (s. d.).

Drucker, P. (2012). *The practice of management*. Routledge.

<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780080942360/practice-management-peter-drucker>

Dudley, R., & Brunson, J. (2022). Collaborative governance for fiber-to-the-home deployment. *Telecommunications Policy*, 46(1), 102235.

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View : Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660. <https://doi.org/10.2307/259056>

Emerson K & Nabatchi T. (2011). An integrative framework for collaborative governance. *J Public Adm Res Theory*, 22 (1): 1-29.

Epstein, M. J., & Roy, M.-J. (2002). Measuring and improving the performance of corporate boards. *Strategic Management Accounting Practices (CMA Canada)*.

Fama, E. F. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, 88(2), 288-307. <https://doi.org/10.1086/260866>

Fautrero, V., Lejealle, C., & Rayna, T. (2017). Le rôle du positionnement et de la communication dans l'adoption d'une innovation technologique : Le cas de la fibre optique en France. *Décisions Marketing*, 88(4), 51-70.  
<https://doi.org/10.7193/DM.088.51.70>

*Fibre FTTH : Comment ça marche ?* (2015, février 20). La Fibre Optique.  
<https://www.lafibreoptique.fr/guide/ftth>

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management : A stokholder approach*. Pitman.

- Galliano, D., Lethiais, V., & Soulié, N. (2008). Faible densité des espaces et usages des TIC par les entreprises : Besoin d'information ou de coordination? *Revue d'économie industrielle*, 121, 41-64.
- Garcia, L & Pena, A. (2021). Public-private partnerships for FTTH rollout : Lessons from international experiences. *Telecommunications Policy*, 45(2), 101997.
- Girard 1, C., & Sobczak 2, A. (2010). Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement : Une application aux sociétaires d'une banque mutualiste française. *Revue management et avenir*, 3, 157-174.
- Girardot, J.-J. (2004). Intelligence territoriale et participation. *Isdm*, 16, 1-13.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Greenstein, S., & McDevitt, R. C. (2011). The broadband bonus : Estimating broadband Internet's economic value. *Telecommunications Policy*, 35(7), 617-632.
- Grzybowski, L. & Liang, J. (2015). The effect of mobile termination rates on retail price and demand. *Information Economics and Policy*, 32, 1-10.
- Gulati, R. (1995). Social Structure and Alliance Formation Patterns : A Longitudinal Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40(4), 619-652. <https://doi.org/10.2307/2393756>
- Hadjou, A. (2014). *Analyse de la structure et de la dynamique concurrentielle au sein du secteur des télécommunications en Algérie* [Université Mouloud Mammeri]. <https://dspace.ummto.dz/handle/ummto/988>
- Hertting, N., & Vedung, E. (2012). Purposes and criteria in network governance evaluation : How far does standard evaluation vocabulary takes us? *Evaluation*, 18(1), 27-46. <https://doi.org/10.1177/1356389011431021>

- Huxham, C. (2003). Theorizing collaboration practice. *Public Management Review*, 5(3), 401-423. <https://doi.org/10.1080/1471903032000146964>
- Huxham, C., Vangen, S., Huxham, C., & Eden, C. (2000). The Challenge of Collaborative Governance. *Public Management: An International Journal of Research and Theory*, 2(3), 337-358. <https://doi.org/10.1080/147190300000000021>
- IDRISSI, N., & LOULID, A. (2018). Effet des mécanismes de gouvernance sur la performance des sociétés marocaines cotées en bourse. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 2(1). <https://revuecca.com/index.php/home/article/view/43>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (2019). Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure. In *Corporate governance* (p. 77-132). Gower. <https://api.taylorfrancis.com/content/chapters/edit/download?identifierName=doi&identifierValue=10.4324/9781315191157-9&type=chapterpdf>
- Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. (1997). A General Theory of Network Governance : Exchange Conditions and Social Mechanisms. *The Academy of Management Review*, 22(4), 911. <https://doi.org/10.2307/259249>
- Journal officiel N°48 du 06 Août 2000. - Recherche Google.* (s. d.). Consulté 2 mai 2024, à l'adresse <https://www.google.com/search?q=Journal+officiel+N%C2%B048+du+06+Ao%C3%BBt+2000.&oq=Journal+officiel+N%C2%B048+du+06+Ao%C3%BBt+2000.&aqs=cchrome..69i57j0i546i649j0i512i546l3j69i60.970j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances : Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217-237. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<217::AID-SMJ95>3.0.CO;2-Y](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<217::AID-SMJ95>3.0.CO;2-Y)

- Katz, R. L. (2020). The economic and social impact of digital transformation in the context of the COVID-19 pandemic. *Journal of self-governance and management economics*.
- Koebele, E. A. (2019). Integrating collaborative governance theory with the Advocacy Coalition Framework. *Journal of Public Policy*, 39(1), 35-64.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1999). *Investor protection : Origins, consequences, and reform*. National Bureau of Economic Research Cambridge, Mass., USA. <https://www.nber.org/papers/w7428>
- Labbé, F & Michaud, C. (2020). Stakeholder collaboration in FTTH deployment : A framework for analysis. *Journal of Telecommunications Policy*.  
(Larson, 1992 ; Weigelt et Camerer, 1988). -.). Consulté 3 mars 2024,
- Lehmans, A., & Capelle, C. (2023). Le cadre de l'expérience des données en éducation : Gouvernance, représentations et intelligibilité des données dans l'éducation nationale. *Communication Organisation*, 64(2), 33-49.
- Lejealle, C., Rayna, T., & Fautrero, V. (2014). Les modèles financiers du numérique : Le cas de la fibre optique (Revenue Models of the Digital Economy: The FTTH Case). *La Revue du Financier*, 201(35), 17-34.
- Leloup, F., Moyart\*, L., & Pecqueur\*\*, B. (2005). La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale? *Géographie Économie Société*, 7(4), 321-332.
- Lin. (2022, octobre 5). *La dorsale du futur réseau TIC : La fibre optique*. Telecom Review Africa. <https://www.telecomreviewafrica.com/articles/divers/3029-la-dorsale-du-futur-reseau-tic-la-fibre-optique>
- Lund Vinding, A. (2006). Absorptive capacity and innovative performance : A human capital approach. *Economics of Innovation and New Technology*, 15(4-5), 507-517.  
<https://doi.org/10.1080/10438590500513057>

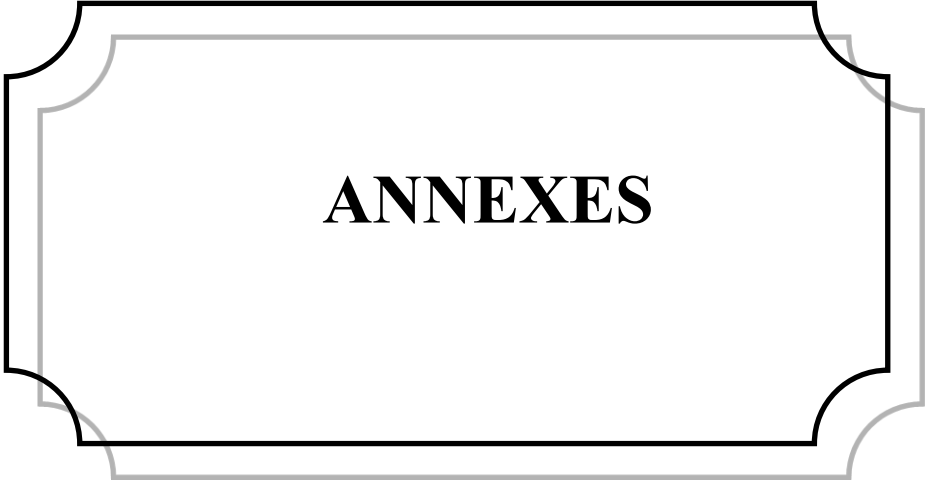
- Marty, F. & Voisin, A. (2016). *La redevabilité des partenariats public-privé. Revue française d'administration publique*, 160, 1123-1138. <https://doi.org/10.3917/rfap.160.1123>.
- Mendez, A. (2005). Les effets de la mondialisation sur l'organisation et la compétitivité des districts industriels. *Revue internationale sur le travail et la société*, 3(2), 756-786.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853. <https://doi.org/10.2307/259247>
- MOCQUET, B., VIEIRA, L., & CLERCQ, S. (2016). *Précautions stratégiques à l'ère de la mise en place du*. <https://www.academia.edu/download/101731002/document.pdf>
- Mur, J.-M. (2015). *Les fibres optiques : Notions fondamentales (câbles, connectique, composants, protocoles, réseaux...)*. Éditions ENI. [https://fntic.univ-ouargla.dz/images/biblio/backup\\_2/InfoPDF/1063.pdf](https://fntic.univ-ouargla.dz/images/biblio/backup_2/InfoPDF/1063.pdf)
- Naciri, A. (2006). *Traité de gouvernance corporative : Théories et pratiques à travers le monde*. Presses Université Laval.
- Nam, T., & Pardo, T. A. (2011). Smart city as urban innovation : Focusing on management, policy, and context. *Proceedings of the 5th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance*, 185-194. <https://doi.org/10.1145/2072069.2072100>
- NkoukaSafoulaitou, L. (2014). Déterminants de l'adoption des technologies de l'information et de la communication (TIC) : Cas des petites et moyennes entreprises (PME) au Congo. *Revue internationale P.M.E.*, 27(2), 115-133. <https://doi.org/10.7202/1026070ar>
- O'Leary, R., & Bingham, L. B. (2009). Surprising findings, paradoxes, and thoughts on the future of collaborative public management research. *The collaborative public manager: New ideas for the twenty-first century*, 255-269.

- Ouellet, N. (2018). *La gouvernance collaborative : Un processus déterminant pour la santé des populations* [PhD Thesis, Université d'Ottawa/University of Ottawa].  
<https://ruor.uottawa.ca/handle/10393/37731>
- Painter, M., & Pierre, J. (2005). Unpacking Policy Capacity : Issues and Themes. In M. Painter & J. Pierre (Éds.), *Challenges to State Policy Capacity* (p. 1-18). Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1057/9780230524194\\_1](https://doi.org/10.1057/9780230524194_1)
- Pamukçu, T., & Cincera, M. (2001). Analyse des déterminants de l'innovation technologique dans un Nouveau Pays Industrialisé : Une étude économétrique sur données d'entreprises dans le secteur manufacturier turc. *Economie prevision*, 150151(4), 139-158.
- Papa, F., Collet, L., & Landel, P.-A. (2006). TIC et développement durable : Du maillage à la valorisation des territoires de montagne. *Revue de géographie alpine*, 94(3), 89-97.
- Parrat, F. (2015). *Théories et pratiques de la gouvernance d'entreprise : Pour les conseils d'administration et les administrateurs*. Maxima Laurent du Mesnil éditeur.
- Pesqueux, Y. (2005). Corporate governance and accountingsystems : A critical perspective. *Critical Perspectives on Accounting*, 16(6), 797-823.  
<https://doi.org/10.1016/j.cpa.2003.08.010>
- Pollitt, C. (2013). Governments for the Future. *Ministry of Finance, Helsinki*.
- Preble, J. F. (2005). Toward a comprehensive model of stakeholder management. *Business and society review*, 110(4), 407-431.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance : Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252.



- Raymond, L., Bergeron, F., & Blili, S. (2005). The assimilation of E-business in manufacturing SMEs : Determinants and effects on growth and internationalization. *ElectronicMarkets*, 15(2), 106-118.
- Raymond-Alain, T. (1999). Méthodes de recherche en management. *Dunod, Paris*, 1.
- Revillard, J. (2005). *Approche centrée architecture pour la conception logicielle des instruments intelligents* [PhD Thesis, Chambéry].  
<https://www.theses.fr/2005CHAMS057>
- Riemenschneider, C. K., & Mykytyn Jr, P. P. (2000). What small business executives have learned about managing information technology. *Information & Management*, 37(5), 257-269.
- SAIDI, R. (2010). *Etude d'une structure de liaison par fibre optique : Caractérisation de la propagation et bilan energetique* [PhD Thesis, Université Mohamed Khider-Biskra].  
<http://thesis.univ-biskra.dz/id/eprint/4420>
- Sandhu, H. S., Otterman, V., Tjaden, L., Shephard, R., Apatu, E., Di Ruggiero, E., Musto, R., Pawa, J., Steinberg, M., & Betker, C. (s. d.). *La gouvernance en matière de compétences essentielles en santé publique : Une revue rapide de la littérature*. Consulté 8 avril 2024, à l'adresse  
[http://nccph.s3.amazonaws.com/uploads/2023/12/CCNSP\\_Manuscrit\\_La-gouvernance-en-matiere-de-competences-essentielles-en-sante-publique\\_FR.pdf](http://nccph.s3.amazonaws.com/uploads/2023/12/CCNSP_Manuscrit_La-gouvernance-en-matiere-de-competences-essentielles-en-sante-publique_FR.pdf)
- Sarapuu, K., Lægreid, P., Randma-Liiv, T., & Rykkja, L. H. (2014). Lessons Learned and Policy Implications. In P. Lægreid, K. Sarapuu, L. H. Rykkja, & T. Randma-Liiv (Éds.), *Organizing for Coordination in the Public Sector* (p. 263-277). Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1057/9781137359636\\_22](https://doi.org/10.1057/9781137359636_22)
- Scouarnec, A. (2020). Crise sanitaire et transformation du travail : Les conséquences pour les équipes RH. *Management Avenir*, 120(6), 9-11.

- Seo. (2019). Integrated network management architecture for fiber to the home network. *IEEE Communications Magazine*, 57(11), 117-123.
- Skouby, K. E., Kivimäki, A., Haukiputo, L., Lynggaard, P., & Windekilde, I. M. (2014). Smart cities and the ageing population. *The 32nd Meeting of WWRF*, 1-12.  
<https://ubicomp.oulu.fi/files/wwrf13.pdf>
- Vaesken, P., & Zafiropolou, M. (2008). Les parties prenantes dans l'articulation de la régulation et de la gouvernance d'un territoire d'économie sociale et solidaire. *19 ème Congrès AGRH*. <https://www.agrh.fr/assets/actes/2008vaesken-zafiropoulou.pdf>
- Weir, C., Laing, D., & McKnight, P. J. (2002). Internal and External Governance Mechanisms : Their Impact on the Performance of Large UK Public Companies. *Journal of Business Finance & Accounting*, 29(5-6), 579-611.  
<https://doi.org/10.1111/1468-5957.00444>
- Wondolleck, J. M., Yaffee, S. L., & Crowfoot, J. E. (1994). A conflict management perspective : Applying the principles of alternative dispute resolution. *Endangered Species Recovery: Finding the Lessons, Improving the Process (TM Clark, RP Reading, and AL Clarke, Eds.)*, Island Press, Washington, DC, 305-326.
- Zheng, W. (2021). Profit expectation, cost perception, risk assessment, and decision-making for the integration of industry and education. *Frontiers in Sustainable Development*, 1(3), 6-14.



# **ANNEXES**

## ANNEXE A : GUIDE D'ENTRETIEN

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                         |                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Guide d'entretien</b>                |  |
| <b>Entretien avec : Mr. Taleb Kamel</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Date : 24 mars 2024</b>              |                                                                                     |
| <b>Expérience dans le domaine : 10 ans</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>La durée de l'entretien : 90 min</b> |                                                                                     |
| <p><b>Remerciements à l'interviewé</b><br/> <b>Présentation de l'étudiant et de son cadre de recherche</b><br/> <b>Demande de l'enregistrement de l'entretien</b></p> <p><b>Question d'ouverture :</b> Prise de connaissance du parcours professionnel du répondant<br/> Pouvez-vous nous présenter votre parcours professionnel, ainsi que votre rôle et depuis combien de temps vous travaillez dans cette entreprise ?</p> <p><b>Partie 01: Perception des parties prenantes</b></p> <p><b>Communication et transparence :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de la communication et de la transparence dans le cadre du projet FTTH ?</li> <li>• Avez-vous accès aux informations dont vous avez besoin pour mener à bien vos missions ?</li> <li>• La communication entre les différentes parties prenantes est-elle fluide et transparente ?</li> <li>• Pouvez-vous nous illustrer par des exemples concrets ce qui constitue une communication efficace ou inefficace ?</li> </ul> <p><b>Participation et implication :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Éprouvez-vous l'impression d'être consulté(e) et impliqué(e) dans le processus de prise de décision ?</li> <li>• Est-ce que vos contributions sont-elles prises en considération ?</li> <li>• Avez-vous l'impression que vous endossez un rôle crucial dans la réalisation du projet ?</li> <li>• Pouvez-vous nous donner des exemples concrets de situations dans lesquelles vous avez été consulté ou ne pas consulté ?</li> </ul> <p><b>Efficacité des mécanismes de gouvernance collaborative :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure les mécanismes de gouvernance collaborative mis en place sont-ils efficaces ?</li> <li>• Ces mécanismes contribuent-ils à améliorer la coordination et la collaboration entre les parties concernées ?</li> <li>• Ces mécanismes favorisent-ils la prise de décision efficace ?</li> </ul> |                                         |                                                                                     |

- Pouvez-vous nous fournir des exemples concrets d'efficacité ou d'inefficacité des mécanismes de gouvernance ?

### **Engagement des parties prenantes dans le projet FTTH :**

#### **Niveau d'implication :**

- Quel est votre niveau d'implication dans le projet FTTH ?
- Quelles sont les principales satisfactions et frustrations que vous rencontrez dans votre engagement ?
- **Sentiment de responsabilité :**
- Dans quelle mesure vous sentez-vous responsable du succès du projet ?
- Pensez-vous que vous pouvez apporter votre contribution à l'atteinte des objectifs du projet ?
- De quelle manière ?

#### **Motivations de l'engagement :**

- \* Quelles sont les principales motivations de votre engagement dans le projet ?
- \* Avez-vous des avantages personnels ou professionnels liés à votre engagement ?

### **Partie 02: Efficacité de la gouvernance collaborative**

#### **Niveau d'atteinte des objectifs :**

- Dans quelle mesure pensez-vous que les objectifs du projet FTTH ont été accomplis jusqu'à présent ?
- Quels sont les principaux facteurs qui ont contribué au succès ou à l'échec du projet ?

#### **Raisons du succès ou de l'échec :**

- Quelles sont les principales raisons du succès ou de l'échec du projet FTTH ?
- Est-ce qu'il existe des facteurs externes qui ont influencé le projet ?
- Est-ce qu'il y avait des enseignements tirés des erreurs commises ? Pouvez-vous nous citer quelques-uns de ces enseignements ?

#### **Contribution des mécanismes de gouvernance :**

- \* Pouvez-vous nous donner des exemples concrets sur l'impact positif des mécanismes de gouvernance ?

### **Niveau de collaboration et de coordination entre les parties prenantes :**

#### **Collaboration et coordination :**

- Comment les différentes parties prenantes collaborent-elles au sein du projet FTTH ?
- La collaboration et la coordination entre les parties prenantes sont-elles efficaces ?
- Quels sont les points forts et les points faibles de la collaboration et de la coordination ?

#### **Difficultés rencontrées :**

- Quelles sont les principales difficultés rencontrées en matière de collaboration et de coordination ?
- Comment ces difficultés sont-elles gérées ?
- Est-ce qu'il existe des solutions envisageables pour améliorer la collaboration et la coordination ?

### **Partie 03 : Apprentissage et innovation**

#### **Acquisition de nouvelles compétences:**

- Avez-vous acquis de nouvelles compétences et connaissances dans le cadre du projet FTTH ?
- Si oui, lesquelles ?
- Comment ces nouvelles compétences et connaissances vous ont-elles été utiles ?

**Formation et développement :**

- Avez-vous bénéficié de formations ou de programmes de développement des compétences dans le cadre du projet FTTH ?
- Si oui, ces formations étaient-elles adaptées à vos besoins ?
- Comment l'apprentissage et le développement des compétences sont-ils encouragés au sein du projet ?

**Favorisation de l'innovation :**

- Dans quelle mesure le projet FTTH a-t-il favorisé l'innovation et l'adaptation au changement ?
- Avez-vous été encouragé(e) à proposer de nouvelles idées et solutions ?
- Pouvez-vous nous donner des exemples concrets d'innovations mises en place dans le cadre du projet ?

**Partie 04 : La synergie culturelle et compétitive**

**Propension à la collaboration et au travail en équipe :**

- La culture d'Algérie Télécom encourage-t-elle la collaboration et le travail en équipe ?
- Comment cette culture se manifeste-t-elle concrètement dans le cadre du projet FTTH ?
- Pouvez-vous nous donner des exemples concrets de collaboration et de travail en équipe au sein du CIL ?

**Ouverture au changement et à l'apprentissage :**

- La culture d'Algérie Télécom est-elle ouverte au changement et à l'apprentissage ?
- Comment cette culture encourage-t-elle l'apprentissage et l'adaptation au changement ?
- Pouvez-vous nous donner des exemples concrets d'ouverture au changement et à l'apprentissage au sein du CIL ?

**Confiance et relations entre les collaborateurs :**

- Le niveau de confiance et de respect entre les collaborateurs est-il élevé ?
- Comment la confiance et les bonnes relations entre les collaborateurs contribuent-elles au succès du projet ?
- Pouvez-vous nous donner des exemples concrets de situations où la confiance et les bonnes relations ont été essentielles au sein du CIL ?

**Disponibilité des ressources financières :**

- Les ressources financières allouées au projet FTTH sont-elles suffisantes pour le déploiement dans votre centre ?
- Comment les ressources financières sont-elles gérées et contrôlées au niveau du CIL ?
- Pouvez-vous nous donner des exemples concrets de l'utilisation des ressources financières pour les activités du CIL ?

**Disponibilité des ressources humaines :**

- Le nombre de personnel dédié au projet FTTH est-il suffisant au sein du CIL ?
- Les compétences des équipes du CIL sont-elles adaptées aux besoins du déploiement FTTH ?
- Pouvez-vous nous donner des exemples concrets de besoins en formation ou de développement des compétences au sein du CIL ?

**Disponibilité des ressources technologiques :**

- L'accès aux technologies et outils nécessaires pour le déploiement du FTTH est-il suffisant au sein du CIL ?
- Comment les nouvelles technologies sont-elles intégrées aux activités du CIL ?
- Pouvez-vous nous donner des exemples concrets de défis rencontrés en matière de ressources technologiques au sein du CIL ?

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                         |                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Guide d'entretien</b>                |  |
| <b>Entretien avec : Mr. ZAIR Mohammed</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Date : 15 Avril 2024</b>             |                                                                                       |
| <b>Expérience dans le domaine : 07 ans</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>La durée de l'entretien : 60 min</b> |                                                                                       |
| <p><b>Remerciements à l'interviewé</b><br/> <b>Présentation de l'étudiant et de son cadre de recherche</b><br/> <b>Demande de l'enregistrement de l'entretien</b></p> <p><b>Question d'ouverture :</b> Prise de connaissance du parcours professionnel du répondant<br/>         Pouvez-vous nous présenter votre parcours professionnel, ainsi que votre rôle et depuis combien de temps vous travaillez dans cette entreprise ?</p> <p><b>Partie 01 : Perception des parties prenantes</b></p> <p><b>Coordination et partage d'information :</b></p> |                                         |                                                                                       |

- Dans quelle mesure la collaboration avec les autres services impliqués dans le projet FTTH (conception, déploiement, etc.) vous aide-t-elle à mieux cibler vos actions marketing et commerciales ?
- Avez-vous accès aux informations techniques et aux délais de déploiement nécessaires pour vos activités de vente ?
- Pouvez-vous nous donner des exemples concrets de situations où une bonne coordination a facilité la promotion du FTTH ?
- Pouvez-vous nous donner des exemples concrets de situations où un manque de coordination a posé des problèmes ?

#### **Développement d'offres FTTH :**

- Comment collaborez-vous avec les autres services pour développer des offres FTTH adaptées aux besoins de la clientèle ?
- Vos suggestions sont-elles prises en compte lors de la conception des forfaits FTTH ?
- En quoi la collaboration a-t-elle permis de créer des offres FTTH plus compétitives ?

#### **Stratégies marketing et communication :**

- Comment la collaboration avec les autres services influence-t-elle vos stratégies marketing et de communication pour le FTTH ?
- Avez-vous la possibilité de proposer des idées de campagnes marketing conjointes avec d'autres services (ex : service technique pour des démonstrations FTTH en boutique) ?
- Pouvez-vous nous donner des exemples concrets de campagnes marketing réussies grâce à la collaboration ?

## **Partie 02 : Efficacité de la gouvernance collaborative**

### **Avantages et inconvénients de la collaboration :**

- Quels sont les principaux avantages et les principaux inconvénients de la collaboration avec les autres services dans le cadre du projet FTTH ?
- La collaboration vous permet-elle d'être plus efficaces dans vos activités de marketing et de vente du FTTH ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées pour collaborer efficacement avec les autres services ?

### **Communication et résolution de problèmes :**

- La communication entre le service Géomarketing et Commercial et les autres services est-elle fluide et transparente ?
- Comment les problèmes et les obstacles rencontrés dans le déploiement du FTTH sont-ils communiqués et résolus conjointement ?
- Pouvez-vous nous donner des exemples concrets de situations où la communication a été efficace pour résoudre des problèmes liés au FTTH ?
- Pouvez-vous nous donner des exemples concrets de situations où la communication a posé des problèmes ?

## **Partie 03: Apprentissage et innovation**



**Propositions d'amélioration :**

- Quelles suggestions proposez-vous pour améliorer la collaboration entre le service Géomarketing et Commercial et les autres services impliqués dans le projet FTTH ?
- Comment pensez-vous que les mécanismes de gouvernance collaborative pourraient être améliorés pour faciliter votre travail ?
- Envisagez-vous des outils ou des processus qui pourraient favoriser une meilleure communication et une meilleure coordination ?

**Partie 04 : La synergie culturelle et compétitive**

- Partagez-vous le sentiment d'une culture d'entreprise encourageant la collaboration et le travail en équipe sur le projet FTTH ?
- Comment voyez-vous se manifester cette culture au sein de l'entreprise, et plus particulièrement dans vos interactions avec les autres services ?
- Selon vous, la culture d'entreprise est-elle ouverte au changement et à l'adaptation nécessaire pour la réussite du FTTH ?
- Avez-vous les ressources humaines et financières nécessaires pour mener à bien vos activités de marketing et de vente du FTTH ?
- Les compétences de vos équipes sont-elles adaptées aux besoins spécifiques de la commercialisation du FTTH (ex : connaissance des technologies FTTH, ciblage marketing spécialisé) ?
- Disposez-vous des outils technologiques adéquats pour vos activités (logiciels de ciblage marketing, outils de vente en ligne, etc.) ?

|                                                                                                                                                            |                          |                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                         | <b>Guide d’entretien</b> |  |
| <b>Entretien avec :</b>                                                                                                                                    |                          | <b>Expérience dans le domaine :</b>                                                   |
| <b>Mr. BAROUDI</b>                                                                                                                                         |                          | <b>10 ans</b>                                                                         |
| <b>Mr. GOURMALA</b>                                                                                                                                        |                          | <b>11 ans</b>                                                                         |
| <b>Mr. MOHAMMED BENAÏSSA</b>                                                                                                                               |                          | <b>07 ans</b>                                                                         |
| <b>Mr. HADOUCH</b>                                                                                                                                         |                          | <b>08 ans</b>                                                                         |
| <b>La date : 25 Mars 2024</b>                                                                                                                              |                          | <b>Durée :120 min</b>                                                                 |
| <b>Remerciements à l’interviewé</b><br><b>Présentation de l’étudiant et de son cadre de recherche</b><br><b>Demande de l’enregistrement de l’entretien</b> |                          |                                                                                       |

**Question d'ouverture :** Prise de connaissance du parcours professionnel du répondant  
Pouvez-vous nous présenter votre parcours professionnel, ainsi que votre rôle et depuis combien de temps vous travaillez dans cette entreprise ?

### **Partie 01 : Perception des parties prenantes**

#### **Communication et transparence :**

- Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de la communication et de la transparence dans le cadre du projet FTTH ?
- Avez-vous accès aux informations dont vous avez besoin pour mener à bien vos missions ?
- La communication entre les différentes parties prenantes est-elle fluide et transparente ?
- Pouvez-vous nous illustrer par des exemples concrets ce qui constitue une communication efficace ou inefficace ?

#### **Participation et implication :**

- Éprouvez-vous l'impression d'être consulté(e) et impliqué(e) dans le processus de prise de décision ?
- Est-ce que vos contributions sont-elles prises en considération ?
- Avez-vous l'impression que vous endossez un rôle crucial dans la réalisation du projet ?
- Pouvez-vous nous donner des exemples concrets de situations dans lesquelles vous avez été consulté ou ne pas consulté ?

#### **Efficacité des mécanismes de gouvernance collaborative :**

- Dans quelle mesure les mécanismes de gouvernance collaborative mis en place sont-ils efficaces ?
- Ces mécanismes contribuent-ils à améliorer la coordination et la collaboration entre les parties concernées ?
- Ces mécanismes favorisent-ils la prise de décision efficace ?
- Pouvez-vous nous fournir des exemples concrets d'efficacité ou d'inefficacité des mécanismes de gouvernance ?

#### **Engagement des parties prenantes dans le projet FTTH :**

##### **Niveau d'implication :**

- Quel est votre niveau d'implication dans le projet FTTH ?
- Quelles sont les principales satisfactions et frustrations que vous rencontrez dans votre engagement ?
- **Sentiment de responsabilité :**
- Dans quelle mesure vous sentez-vous responsable du succès du projet ?
- Pensez-vous que vous pouvez apporter votre contribution à l'atteinte des objectifs du projet ?
- De quelle manière ?

##### **Motivations de l'engagement :**

- \* Quelles sont les principales motivations de votre engagement dans le projet ?
- \* Avez-vous des avantages personnels ou professionnels liés à votre engagement ?

## **Partie 02 : Efficacité de la gouvernance collaborative :**

### **Niveau d'atteinte des objectifs :**

- Dans quelle mesure pensez-vous que les objectifs du projet FTTH ont été accomplis jusqu'à présent ?
- Quels sont les principaux facteurs qui ont contribué au succès ou à l'échec du projet ?

### **Raisons du succès ou de l'échec :**

- Quelles sont les principales raisons du succès ou de l'échec du projet FTTH ?
- Est-ce qu'il existe des facteurs externes qui ont influencé le projet ?
- Est-ce qu'il y avait des enseignements tirés des erreurs commises ? Pouvez-vous nous citer quelques de ces enseignements ?

### **Contribution des mécanismes de gouvernance :**

\* Pouvez-vous nous donner des exemples concrets sur l'impact positif des mécanismes de gouvernance ?

### **Niveau de collaboration et de coordination entre les parties prenantes :**

#### **Collaboration et coordination :**

- Comment les différentes parties prenantes collaborent-elles au sein du projet FTTH ?
- La collaboration et la coordination entre les parties prenantes sont-elles efficaces ?
- Quels sont les points forts et les points faibles de la collaboration et de la coordination ?

#### **Difficultés rencontrées :**

- Quelles sont les principales difficultés rencontrées en matière de collaboration et de coordination ?
- Comment ces difficultés sont-elles gérées ?
- Est-ce qu'il existe des solutions envisageables pour améliorer la collaboration et la coordination

## **Partie 03 : Apprentissage et innovation**

### **Acquisition de nouvelles compétences :**

- Avez-vous acquis de nouvelles compétences et connaissances dans le cadre du projet FTTH ?
- Si oui, lesquelles ?
- Comment ces nouvelles compétences et connaissances vous ont-elles été utiles ?

### **Formation et développement :**

- Avez-vous bénéficié de formations ou de programmes de développement des compétences dans le cadre du projet FTTH ?
- Si oui, ces formations étaient-elles adaptées à vos besoins ?
- Comment l'apprentissage et le développement des compétences sont-ils encouragés au sein du projet ?

### **Favorisation de l'innovation :**

- Dans quelle mesure le projet FTTH a-t-il favorisé l'innovation et l'adaptation au changement ?
- Avez-vous été encouragé(e) à proposer de nouvelles idées et solutions ?
- Pouvez-vous nous donner des exemples concrets d'innovations mises en place dans le cadre du projet ?

## **Partie 04 :La synergie culturelle et compétitive**

### **Propension à la collaboration et au travail en équipe :**

- La culture d'Algérie Télécom encourage-t-elle la collaboration et le travail en équipe ?
- Comment cette culture se manifeste-t-elle concrètement dans le cadre du projet FTTH ?
- Pouvez-vous nous donner des exemples concrets de collaboration et de travail en équipe au sein du CIL ?

### **Ouverture au changement et à l'apprentissage :**

- La culture d'Algérie Télécom est-elle ouverte au changement et à l'apprentissage ?
- Comment cette culture encourage-t-elle l'apprentissage et l'adaptation au changement ?
- Pouvez-vous nous donner des exemples concrets d'ouverture au changement et à l'apprentissage au sein du CIL ?

### **Confiance et relations entre les collaborateurs :**

- Le niveau de confiance et de respect entre les collaborateurs est-il élevé ?
- Comment la confiance et les bonnes relations entre les collaborateurs contribuent-elles au succès du projet ?
- Pouvez-vous nous donner des exemples concrets de situations où la confiance et les bonnes relations ont été essentielles au sein du CIL ?

### **Disponibilité des ressources financières :**

- Les ressources financières allouées au projet FTTH sont-elles suffisantes pour le déploiement dans votre centre ?
- Comment les ressources financières sont-elles gérées et contrôlées au niveau du CIL ?
- Pouvez-vous nous donner des exemples concrets de l'utilisation des ressources financières pour les activités du CIL ?

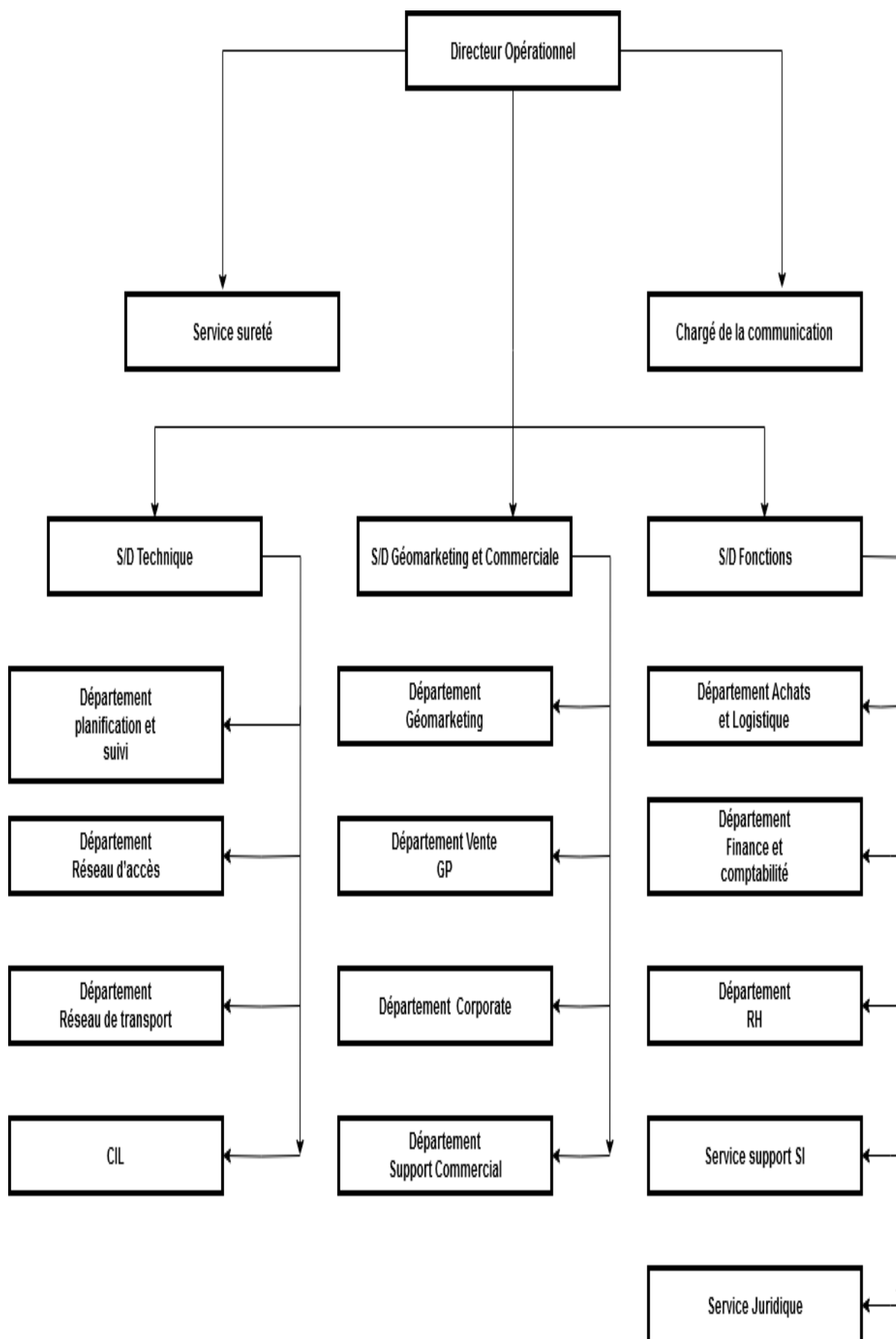
### **Disponibilité des ressources humaines :**

- Le nombre de personnel dédié au projet FTTH est-il suffisant au sein du CIL ?
- Les compétences des équipes du CIL sont-elles adaptées aux besoins du déploiement FTTH ?
- Pouvez-vous nous donner des exemples concrets de besoins en formation ou de développement des compétences au sein du CIL ?

### **Disponibilité des ressources technologiques :**

- L'accès aux technologies et outils nécessaires pour le déploiement du FTTH est-il suffisant au sein du CIL ?
- Comment les nouvelles technologies sont-elles intégrées aux activités du CIL ?
- Pouvez-vous nous donner des exemples concrets de défis rencontrés en matière de ressources technologiques au sein du CIL ?

## ANNEXE B: ORGANIGRAMME D'ACCUEIL



## ANNEXE C:Avant-Projet Sommaire

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div><p>اتصالات الجزائر<br/>ALGERIE TELECOM</p></div> <div><p>ALGERIE TELECOM<br/>S.P.A.<br/>Tlemcen<br/>CIT<br/>des Travaux<br/>Centrale Tlemcen</p></div> <div><h1>Algérie Télécom Projet FTTH</h1><h1>Avant-Projet Sommaire APS</h1><h2>DO : TLEMCCEN</h2><h2>Code Zone : Z130-067</h2></div> | <div><div><input checked="" type="checkbox"/> Nouvelle Zone</div><div><input type="checkbox"/> Extension</div><div><input type="checkbox"/> Mise à jour</div></div> <div><div>Date : 06/02/2024</div></div> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



## 2-Fiche de Pointage du site (Rapport Site Survey ODN)

Code Site: C130-067-001 Code Géomarketing: DM23PA24/13042

Type Site

Site: Cite 1Er Novembre Boudjmil - Bouhlou

|            |      |
|------------|------|
| ation VRD: | Pret |
|------------|------|

[illegible]

