



## MEMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique

En « Management Stratégique et Système d'Information »

**Évaluation de la performance du système d'information selon  
le modèle d'évaluation fonctionnelle**

**Cas : la société des industries mécaniques et accessoires  
ORSIM**

Élaboré par :

FEGHOUL Kheira

Encadré par :

Mme. TOUMI Djamila

Année universitaire 2023-2024

## **RESUMÉ**

Notre travail vise à évaluer la performance du système d'information de la Société des Industries Mécaniques et Accessoires ORSIM en utilisant le Modèle d'Évaluation Fonctionnelle (MEF). Nous avons réalisé une étude qualitative, combinant des entretiens avec le responsable de la DSI et des questionnaires proposés par ce modèle, afin d'améliorer la qualité des données et d'évaluer la performance du système d'information. Le modèle appliqué mettra en évidence les forces et les faiblesses de ce système, avec des recommandations pour améliorer ses performances. Les résultats obtenus ont montré que le niveau de performance de la fonction du système d'information répond de manière satisfaisante aux tâches qui lui incombent. Avec une performance globale se rapprochant de l'idéal selon les critères du modèle MEF, le système d'information de ORSIM est considéré comme satisfaisant dans son ensemble.

**Mots-clés** : système d'information ; performance ; évaluation ; modèle d'évaluation fonctionnelle.

## **ABSTRACT**

Our work aims to evaluate the performance of the ORSIM Mechanical Industries and Accessories Company's information system using the Functional Evaluation Model (MEF). We conducted a qualitative study, combining interviews with the head of the Information Systems Department and questionnaires proposed by this model, to improve data quality and assess the performance of the information system. The applied model will highlight the strengths and weaknesses of this system, with recommendations for improving its performance. The results obtained showed that the level of performance of the information system satisfactorily meets its tasks. With an overall performance close to the ideal according to the criteria of the MEF model, the ORSIM information system is considered satisfactory as a whole.

**Keywords:** information system; performance; evaluation; functional evaluation model.

## الملخص

تهدف دراستنا إلى تقييم أداء نظام المعلومات لشركة الصناعات الميكانيكية والمعدات ORSIM باستخدام نموذج التقييم الوظيفي MEF. أجرينا دراسة نوعية، جمعنا بين المقابلات مع مدير نظام المعلومات والاستبيانات المقترحة في هذا النموذج، من أجل تحسين جودة البيانات وتقييم أداء نظام المعلومات. وسيسلط النموذج المطبق الضوء على نقاط القوة والضعف في هذا النظام، مع تقديم توصيات لتحسين أدائه. وقد أظهرت النتائج أن مستوى أداء وظيفة نظام المعلومات يتوافق بشكل ملائم مع المهام التي يتحملها. مع أداء عام يقترب من المثالي وفقًا لمتطلبات النموذج، يعتبر نظام المعلومات في ORSIM كفاءً بشكل عام.

الكلمات المفتاحية: نظام المعلومات؛ الأداء؛ التقييم؛ نموذج التقييم الوظيفي.

## REMERCIEMENTS

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

اللهم إن نعمك كثيرة لا تحصى، وإن فضلك عظيم لا يقدر، وإن رحمتك واسعة لا تتناهى، فأحمدك يا الله ما حييت وبقيت.  
الحمد لله.

أودّ أن أتقدم بالشكر الجزيل لأبي العزيز على كلّ ما قدّمه لي من تضيّحات وعطاء، وعلى صبره معي في أوقات ضعفي، وتشجيعه لي في أوقات نجاحي. وأشكره على حبه اللامحدود، ودعمه الدائم، وتواجهه الدائم إلى جانبي. أستودعه الله في كلّ شيء، وأسأله أن يحفظه ويعافيه، وأن يسعده في الدنيا والآخرة، فهو الذي لا تضيع ودائعه.

وكلّ الشكر لأمي الحبيبة، التي كانت السند القويّ لي في كلّ خطوة من خطوات حياتي، بدعمها وتشجيعها الدائم.

كما أتقدم بوافر الشكر والتقدير والاحترام لجميع من ساهم في إنجاز هذا العمل، بدءاً من الدكتورة المشرفة "تومي جميلة" التي كانت خير معلمة وخير مرشدة، فكانت نعم السند والدعم لي طوال مسيرة البحث.

ولا أنسى شكر كافة عمال مؤسسة أورسيم، وعلى رأسهم السيد المؤطر "خديم بلال"، على جميع التسهيلات التي قدموها لي، وعلى مختلف التوضيحات والمعلومات التي ساعدتني على إنجاز هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر لكل من مدّ لي يد العون من قريب أو بعيد، من أصدقاء وعائلة وأساتذة وعمال المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت.

خيرة فغول

## Table des matières

|                                                                             |      |
|-----------------------------------------------------------------------------|------|
| RESUMÉ .....                                                                | I    |
| REMERCIEMENTS .....                                                         | IV   |
| LISTE DES TABLEAUX .....                                                    | VIII |
| LISTE DES FIGURES .....                                                     | IX   |
| LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES .....                           | X    |
| INTRODUCTION .....                                                          | 1    |
| 1. Contexte et intérêt de l'étude.....                                      | 2    |
| 2. Objectif .....                                                           | 3    |
| 3. Problématique .....                                                      | 3    |
| 4. Méthode et Terrain de recherche.....                                     | 4    |
| 5. Annonce du plan .....                                                    | 4    |
| CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE .....                                          | 5    |
| Section 01 : Revue de littérature .....                                     | 6    |
| 1. Evolution du système d'information.....                                  | 6    |
| 2. Impact du système d'information sur la performance de l'entreprise ..... | 8    |
| 3. Evaluation du SI.....                                                    | 9    |
| 4. Modèles d'évaluation du si.....                                          | 11   |
| 5. Les enjeux d'évaluation du système d'information .....                   | 13   |
| Section 2 : Cadre conceptuel.....                                           | 16   |
| 1 Système d'information.....                                                | 16   |
| 1.1 Définition du Système d'information. ....                               | 16   |
| 1.2 Typologie du si.....                                                    | 17   |
| 2 Performance du système d'information .....                                | 20   |
| 2.1 Définition de la performance .....                                      | 20   |
| 2.2 Définition de la Performance du SI .....                                | 22   |
| 2.3 L'opérationnalisation des indicateurs de performance du si.....         | 23   |
| 3. Evaluation du système d'information .....                                | 24   |
| 3.1 L'évaluation du SI : une nécessité difficile à mettre en œuvre .....    | 24   |
| 3.2 Les modèles d'évaluation des SI.....                                    | 25   |
| 3.2.1 Les modèles processuels .....                                         | 25   |

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.2.2 Les Modèles d'évaluations du succès .....                                               | 26 |
| 3.2.3 Les modèles d'évaluations de la performance .....                                       | 28 |
| 4. Modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) .....                                              | 31 |
| 4.1 Origine .....                                                                             | 31 |
| 4.2 Les quatre pôles du modèle .....                                                          | 32 |
| 4.3 Les indicateurs de l'évaluation selon le MEF .....                                        | 33 |
| 5. Performance du système d'information et le modèle d'évaluation fonctionnelle .....         | 34 |
| CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE ET ORGANISME D'ACCUEIL .....                               | 36 |
| Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil .....                                      | 37 |
| 1. Identité de l'entreprise .....                                                             | 37 |
| 2. Activités .....                                                                            | 37 |
| 3. Plan stratégique : .....                                                                   | 38 |
| 4. Organigramme de l'entreprise ORSIM .....                                                   | 38 |
| Section 02 : Méthodologie de travail .....                                                    | 39 |
| 1. Epistémologie .....                                                                        | 39 |
| 1.1 Approche épistémologique .....                                                            | 39 |
| 1.2 Le paradigme constructiviste .....                                                        | 39 |
| 2. Approche de recherche .....                                                                | 39 |
| 3. Type de recherche .....                                                                    | 39 |
| 4. Approche de la collecte de données .....                                                   | 40 |
| 4.1 Modèle d'analyse .....                                                                    | 40 |
| 4.2 Méthodes et outils .....                                                                  | 40 |
| 4.3 Choix de la méthode d'évaluation .....                                                    | 41 |
| 4.4 Guide d'entretien .....                                                                   | 43 |
| CHAPITRE III : RESULTAT ET DISSCUSION .....                                                   | 45 |
| Section 01 : Résultat .....                                                                   | 46 |
| 1. étude de l'existant .....                                                                  | 46 |
| 1.1 Présentation du champ d'étude .....                                                       | 46 |
| 1.2. Description du système d'information d'ORSIM .....                                       | 47 |
| 2 L'évaluation de la performance du système d'information d'ORSIM .....                       | 53 |
| 2.1 Évaluation des activités de la fonction système d'information .....                       | 53 |
| 2.2 Évaluation des compétences de la fonction système d'information .....                     | 56 |
| 2.3 Évaluation des ressources et de l'organisation de la fonction système d'information ..... | 59 |

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.4 Evaluation de la satisfaction client de la fonction système d'information ..... | 61 |
| 3 Synthèse .....                                                                    | 62 |
| Section 02 : Discussion.....                                                        | 66 |
| CONCLUSION.....                                                                     | 70 |
| BIBLIOGRAPHIE.....                                                                  | 73 |
| ANNEXES.....                                                                        | 80 |
| Annexe A- Guide d'entretien.....                                                    | 81 |
| Annexe B- Les questionnaires d'évaluation des activités.....                        | 83 |
| Annexe C -Les questionnaires d'évaluation compétences.....                          | 89 |
| Annexe D- Les questionnaires d'évaluation des ressources de l'organisation .....    | 95 |
| Annexe E - Le questionnaires d'évaluation de la satisfaction clients.....           | 97 |



## LISTE DES TABLEAUX

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tableau 1 :</b> Typologie des systèmes d'information des entreprises .....            | 18 |
| <b>Tableau 2:</b> Divers Définitions de la performance .....                             | 20 |
| <b>Tableau 3:</b> Les perspectives du Balanced ScoreCard pour l'évaluation d'un SI ..... | 28 |
| <b>Tableau 4:</b> Les indicateurs de performance .....                                   | 33 |
| <b>Tableau 5:</b> Tableau comparatif des Modèles d'évaluation.....                       | 42 |
| <b>Tableau 6:</b> Liste des interrogés .....                                             | 43 |
| <b>Tableau 7 :</b> services du système d'information d'ORSIM.....                        | 47 |
| <b>Tableau 8:</b> Description des données supplémentaires.....                           | 51 |
| <b>Tableau 9:</b> les indicateurs de performance clés.....                               | 52 |
| <b>Tableau 10:</b> grille des activités réalisées .....                                  | 53 |
| <b>Tableau 11:</b> Grille détailler des activités réalisées .....                        | 54 |
| <b>Tableau 12:</b> Taux de couverture des activités .....                                | 55 |
| <b>Tableau 13:</b> Notation des différents types de compétences .....                    | 57 |
| <b>Tableau 14:</b> analyse du taux de maitrise .....                                     | 57 |
| <b>Tableau 15:</b> Taux de support structurel.....                                       | 60 |
| <b>Tableau 16:</b> analyse du taux satisfaction clients .....                            | 61 |
| <b>Tableau 17 :</b> Synthèse des évaluations fonctionnelles .....                        | 63 |

## LISTE DES FIGURES

|                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figure 1:</b> Modèle d'évaluation des SI .....                                 | 25 |
| <b>Figure 2 :</b> Modèle réactualisé de Delone et McLean (2003) .....             | 26 |
| <b>Figure 3 :</b> Le Modèle de l'Acceptation de la Technologie.....               | 27 |
| <b>Figure 4:</b> Le modèle d'évaluation fonctionnel (MEF).....                    | 32 |
| <b>Figure 5:</b> Baromètre du taux de performance de la fonction SI.....          | 34 |
| <b>Figure 6:</b> Organigramme de ORSIM.....                                       | 38 |
| <b>Figure 7:</b> Organigramme de la Direction de système d'information ORSIM..... | 46 |
| <b>Figure 8 :</b> processus opérationnel .....                                    | 48 |
| <b>Figure 9:</b> Diagramme du Flux de données .....                               | 50 |
| <b>Figure 10:</b> représentation graphique des taux d'activités.....              | 55 |
| <b>Figure 11:</b> représentation graphique des taux de maîtrise .....             | 58 |
| <b>Figure 12 :</b> graphique du taux de support structurel .....                  | 60 |
| <b>Figure 13:</b> représentation graphique des taux de satisfaction client .....  | 62 |
| <b>Figure 14:</b> représentation graphique des taux de performance .....          | 64 |
| <b>Figure 15:</b> taux de performance globale .....                               | 64 |
| <b>Figure 16:</b> Matrice d'analyse stratégique du système d'information.....     | 65 |

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES**

- **BDD** : base de données
- **DSI** : direction du système d'information
- **ETL** : extract transform load
- **GPAO** : gestion de production assistée par ordinateur
- **ISO** : International Organization for Standardization
- **IT** : information technology
- **KPA** : Key Performance Indicator
- **MEF** : modèle d'évaluation fonctionnelle
- **MOA** : assistance de maîtrise d'ouvrage
- **MOE** : Maitrise d'œuvre
- **ORSIM** : Société des Industries Mécaniques et accessoires d'Oued Rhiou
- **ROI** : retour sur investissement
- **SI** : système d'information
- **SMQE** : système de management de la qualité et de l'environnement
- **TIC** : Technologies de l'Information et de la Communication

# **INTRODUCTION**

## **1. Contexte et intérêt de l'étude**

L'évolution vers une économie de l'information a renforcé les exigences du contexte actuel, marqué par sa complexité, sa dynamique et son incertitude. Pour atteindre ses objectifs de performance, une entreprise doit disposer d'un large éventail de ressources, incluant des moyens financiers, humains et surtout des ressources informationnelles. Ainsi, afin de maintenir durablement sa réactivité, sa flexibilité et sa proactivité (Bergeron et al., 2004), elle met en place des systèmes d'information capables de générer à la fois des gains tangibles et intangibles (Elidrissi & Elidrissi, 2010), et de fournir un soutien efficace dans la gestion opérationnelle et stratégique de ses activités (Regragui & Al Meriouh, 2017). Ces systèmes d'information (SI) subissent une mutation significative avec l'intégration des Technologies de l'Information et de la Communication (Nwamen, 2006).

Le système d'information (SI) est l'ensemble des méthodes, techniques et outils pour la mise en place et l'exploitation de la technologie informatique nécessaire aux utilisateurs et à la stratégie de l'entreprise. (Autissier & Delaye, 2008)

Les systèmes d'information (SI) jouent un rôle crucial dans la gestion globale de l'entreprise. Ils représentent l'outil incontournable pour centraliser, traiter et exploiter efficacement les données, contribuant ainsi à la prise de décision et à la performance organisationnelle.

Assurer une gestion optimale du système d'information (SI) n'est pas possible sans évaluation de ses performances. Cette évaluation est essentielle pour piloter efficacement une entreprise et guider les décisions des dirigeants. C'est un sujet central dans la recherche sur les systèmes d'information, avec de nombreuses contributions abordant cette question sous des angles variés (Autissier & Delaye, 2008). En effet, comprendre et évaluer la performance du système d'information permet d'identifier ses forces et ses faiblesses, ainsi que d'élaborer des stratégies d'amélioration adaptées.

Il existe diverses méthodes pour évaluer la performance, comme le Balanced Scorecard (BSC), le Navigateur Skandia et le MEF.

Dans cette perspective, le modèle d'évaluation fonctionnelle des systèmes d'information proposé par David Autissier prend toute son importance. Ce modèle offre une approche structurée basée sur quatre axes d'évaluation : l'activité, la compétence, l'organisation et le client. Il permet de mesurer la performance des différentes fonctions de l'entreprise en tenant compte de tous les facteurs pertinents liés à leur utilisation.

Ce modèle parcourt l'intégralité des aspects relatifs à l'utilisation d'un SI. À l'issue de cette évaluation, les entreprises seront en mesure de piloter leur SI de manière efficace.

## **2. Objectif**

Notre étude vise à évaluer l'efficacité du système d'information de la Société des Industries Mécaniques et Accessoires ORSIM en utilisant le Modèle d'Évaluation Fonctionnelle (MEF). Cette évaluation se basera sur l'utilisation de questionnaires afin de comparer la performance actuelle avec un modèle idéal, dans le but de mesurer l'efficacité du système et de formuler des recommandations d'amélioration.

## **3. Problématique**

La performance des différentes fonctions organisationnelles, y compris la fonction système d'information, est souvent analysée à l'aide du Modèle d'Évaluation Fonctionnelle (MEF). Des études récentes, comme l'évaluation des compétences de la fonction SI(yao, 2021), et d'autres études se concentrent sur la satisfaction des clients internes envers les systèmes d'information(Yao, 2022). D'autres recherches ont aussi approfondi l'analyse de la fonction système d'information(Autissier & Delaye, 2008), ainsi que de nombreuses autres fonctions essentielles de l'entreprise telles que l'évaluation des performances de la fonction Ressources Humaines(Autissier & Simonin, 2009).

Le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) apparaît comme une approche pertinente pour évaluer la performance. Il met l'accent sur la satisfaction des clients, les compétences requises, l'activité et la structure organisationnelle pour garantir un fonctionnement optimal des systèmes d'information.

Dans ce contexte, la question qui se pose : Quel serait l'apport du modèle d'évaluation fonctionnelle pour évaluer la performance du système d'information d'ORSIM ?

Pour traiter notre problématique de manière approfondie et exhaustive, il convient de la décliner en sous-questions. Ces sous questions sont les suivantes :

Question 01 : Comment le modèle d'évaluation fonctionnelle est-il utilisé pour évaluer la performance des systèmes d'information ?

Question 02 : quel est le niveau de performance de la fonction Système d'information de ORSIM selon le modèle d'évaluation fonctionnelle ?

Question 03 : Quelles sont les recommandations qui peuvent être formulées pour améliorer la performance de ce système ?

#### **4. Méthode et Terrain de recherche**

Pour répondre à ces questions, nous utiliserons le MEF, un modèle applicable à toutes les fonctions de l'entreprise. Il permet d'évaluer le niveau de performance globale selon quatre axes : l'axe activité, l'axe compétences, l'axe ressources et organisation, ainsi que l'axe satisfaction client. Nous opterons pour une approche qualitative, en nous appuyant sur des entretiens semi-directifs, ainsi que sur une analyse documentaire pour compléter notre étude.

#### **5. Annonce du plan**

Ce travail est composé de trois chapitres et se termine par une conclusion générale dans laquelle nous présenterons la synthèse de notre étude :

- Le premier chapitre traite de la revue de la littérature et du cadre conceptuel. Nous y définissons les concepts clés liés à notre sujet tels que les systèmes d'information, la performance et l'évaluation du SI, en mettant particulièrement l'accent sur le MEF.
- Le deuxième chapitre présente l'entreprise ORSIM, décrit notre démarche et notre modèle d'étude ainsi que notre méthodologie de travail et de collecte de données. Nous justifions également notre choix du modèle.
- Le troisième et dernier chapitre est consacré à la présentation des résultats de notre étude et à la discussion de ces résultats.
- Pour conclure notre travail, nous avons élaboré une synthèse des résultats de notre étude et formulé des recommandations pour d'éventuelles améliorations futures.

# **CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE**



## **Section 01 : Revue de littérature**

Dans le domaine des systèmes d'information, de nombreux chercheurs ont contribué à l'enrichissement des connaissances en fonction de leurs compétences spécifiques, ainsi qu'à l'amélioration des performances organisationnelles et stratégiques. Au cours de cette section, nous avons examiné les travaux existants sur notre sujet, ce qui a conduit à la division de notre revue en cinq parties distinctes. La première partie se concentre sur l'évolution du système d'information, analysant ses différentes phases et son développement au fil du temps. Ensuite, nous abordons l'impact du système d'information sur la performance de l'entreprise. La troisième partie explore l'évaluation du système d'information, tandis que la quatrième partie présente les différents modèles utilisés à cette fin. Enfin, nous examinons les enjeux majeurs liés à l'évaluation du système d'information.

### **1. Evolution du système d'information**

Les systèmes d'information sont désormais omniprésents dans les organisations et jouent un rôle clé dans les opérations, la gestion et les processus décisionnels à tous les niveaux. (Kadry, 2014)

Afin de mieux comprendre le concept de système d'information, il est important de revenir sur l'historique de la recherche sur les systèmes d'information et de leur adoption au sein des entreprises, de revoir plus en détail et de construire une revue de la littérature fiable et détaillée.

La recherche dans le domaine des systèmes d'information (SI) a véritablement pris son essor aux États-Unis avec le lancement de la revue MISQ (Management Information Systems Quarterly) en 1977, suivie par la création de la conférence ICIS (International Conference on Information Systems) en 1980 (Mebbani & Gheribi, 2019).

Depuis les années 90, la réingénierie des systèmes d'information numériques est une tendance marquée. La méthode Merise, symbolisée par sa courbe du soleil, offre une analyse détaillée de l'existant, mais elle est souvent critiquée pour sa complexité et son coût en temps. Ainsi, de nouveaux standards comme UML et BPMn ont gagné en popularité, offrant des approches plus flexibles et mieux adaptées à la réingénierie des processus métier (Salles et al., 2020).

Les systèmes d'information ont rapidement évolué de simples outils informatiques à des éléments stratégiques essentiels aux organisations prospères. (Kadry, 2014)

Le domaine des systèmes d'information (SI) s'est établi comme un champ de recherche à part entière, caractérisé par une approche pluridisciplinaire où des chercheurs issus de diverses disciplines ont apporté leurs perspectives variées. Les sciences sociales et de gestion se sont approprié ce domaine en examinant les interactions organisationnelles des SI, les processus d'adoption technologique et l'appropriation par les utilisateurs. Simultanément, un axe majeur de recherche, qu'elle soit anglophone ou francophone, s'est concentré sur l'évaluation de l'impact des SI sur la performance des organisations, reflétant ainsi la richesse et la transversalité de ce champ dynamique en pleine expansion (Mebbani & Gheribi, 2019).

Avec l'avènement des technologies numériques et les bouleversements qui en découlent dans tous les domaines, (Verlaet, 2015) analyse son impact sur la société, dans les domaines professionnel et privé. Elle discute de l'omniprésence des technologies de l'information et de la communication et de leurs effets sur les interactions sociales et culturelles. L'auteure propose le concept de "constructivisme numérique" pour concevoir des systèmes d'information adaptés aux utilisateurs et à leurs contextes.

Les études sur l'intelligence artificielle dans le domaine des systèmes d'information ont connu une croissance significative, en particulier entre 2019 et 2020. Cette tendance souligne une forte hausse de l'intérêt pour l'intégration de l'IA dans ce secteur (Collins et al., 2021).

Une recherche en cours : Antifragilité des systèmes d'information. L'étude de Godé 2024 examine le concept d'antifragilité appliqué aux systèmes d'information. Elle propose d'aller au-delà de la simple résilience pour développer des systèmes capables de se renforcer face aux défis. La présente étude souligne l'importance d'une approche socio-technique dans la conception des systèmes électroniques. Elle propose un système d'évaluation de la résilience et de l'amélioration continue pour évaluer l'antifragilité et développer des systèmes d'information plus solides et adaptables.

Le système d'information (SI) simplifie la complexité du monde réel en filtrant et en

simplifiant les données, tout en façonnant également la réalité en intégrant un point de vue cognitif et en portant un jugement sur celle-ci (Lorrain, 2006).

L'ensemble des articles étudiés montrent une évolution majeure des systèmes d'information, passant de la simple gestion de données à des systèmes intégrant l'intelligence artificielle, l'apprentissage automatique et des principes d'antifragilité. Cette transformation met en évidence une tendance vers des systèmes d'information de plus en plus interactifs, adaptables et axés sur l'amélioration des processus décisionnels. Il y a une transition progressive des systèmes d'information généraux vers des systèmes intelligents et résistants, capables de s'ajuster aux besoins évolutifs des organisations.

## **2. Impact du système d'information sur la performance de l'entreprise**

La question de l'influence du système d'information (SI) sur la performance de l'entreprise revêt une importance capitale dans le domaine de la gestion et de la technologie informatique. Les sociétés réalisent des investissements considérables dans les technologies de l'information afin d'optimiser leur efficacité opérationnelle, leur capacité à prendre des décisions et leur compétitivité mondiale. En réalité, les systèmes d'information jouent un rôle essentiel dans la modification des procédures professionnelles, l'émergence de nouvelles opportunités commerciales et la gestion des relations avec les clients.

L'importance du système d'information dans une organisation réside dans sa capacité à améliorer la qualité de l'information, à anticiper les difficultés et les dysfonctionnements de l'entreprise et à contribuer à l'évaluation de celle-ci. (Nouredine & Azzemou, 2018)

Selon les travaux de Paliulis & Uturytė–Vrubliauskienė 2012, les systèmes d'information ont acquis une importance considérable au cours de la dernière décennie, en raison de leur mise en place par un nombre croissant d'entreprises.

La corrélation entre le système d'information et la performance se traduit également par une amélioration des performances financières (réduction des dépenses, accroissement de la rentabilité financière) et commerciale (augmentation du chiffre d'affaires, réduction du délai de livraison, accroissement de la production) (OUMAKHLOUF & KHERBACHI, 2019).

Les résultats les plus concluants indiquent que ce n'est pas l'investissement dans les systèmes d'information qui influence la performance des entreprises, mais plutôt l'adéquation entre

l'investissement et le système d'information avec la stratégie adoptée qui influence la performance (VERREAULT & RIVARD, 2003).

Généralement, le système d'information demeure essentiel dans chaque entreprise, peu importe sa nature ou son domaine d'activité, en raison des conséquences qu'il a sur son activité. La performance organisationnelle est liée au système d'information et représente un élément clé de la stratégie, ce qui confirme les recherches précédentes menées sur cette question. (OUMAKHLOUF & KHERBACHI, 2019).

### **3. Evaluation du SI**

L'évaluation des SI est un sujet majeur et complexe, soulevant des questions sur : pourquoi évaluer, l'unité d'analyse, l'objet, le moment et qui doit évaluer. Elle est nécessaire pour mesurer la contribution des SI, mais difficile à réaliser (Michel & Cocula, 2014).

L'évaluation d'un système d'information est essentielle pour comprendre comment gérer et utiliser au mieux les ressources qui lui sont associées. Sans cette compréhension, les utilisateurs ou décideurs risquent de sous-estimer le budget nécessaire ou, à l'inverse, de surestimer la contribution du système aux performances. L'évaluation met en lumière d'éventuelles faiblesses à prendre en compte pour des améliorations. Elle répond donc initialement à un besoin de mesurer l'efficacité et la création de valeur du système, ainsi que d'améliorer ses performances (Michel, 2011).

Dans le cadre d'une évaluation approfondie des systèmes d'information, la compétence et l'expertise des équipes occupent une place prépondérante. C'est l'objet central de l'étude menée par Yao en 2021 qui se concentre sur les compétences requises au sein des services de systèmes d'information des organisations. Cette recherche met en exergue l'importance des compétences techniques, comportementales et de métier spécifique à ce domaine. À l'aide d'un questionnaire, les auteurs procèdent à l'évaluation de ces compétences et démontrent leur rôle déterminant pour assurer l'efficacité et l'efficacité des systèmes d'information au sein des organisations. Leurs travaux mettent en lumière le fait que ces compétences particulières sont indispensables au bon fonctionnement de la fonction SI.

Pour évaluer la performance d'un système d'information, un élément clé est d'analyser la satisfaction des utilisateurs. L'étude menée par Kalankesh et al. 2020 se penche sur les facteurs influençant la satisfaction des utilisateurs de SI. En explorant la littérature de 1990 à 2016, les auteurs identifient sept dimensions clés : qualité de l'information, qualité du

système, support du fournisseur, utilisation du système, utilité perçue, caractéristiques de l'utilisateur et structure organisationnelle. Ils concluent que considérer ces facteurs lors du développement, de la conception, de la mise en place ou de l'achat de SI peut augmenter la satisfaction des utilisateurs.

En revanche, Marçal de Oliveira et al. 2012 abordent les limites. Et les contraintes inhérentes à l'évaluation des systèmes d'information (SI). Ils mettent en lumière la complexité de cette tâche, qui requiert d'évaluer différents aspects des SI tels que les processus, les artefacts, les données et les interfaces homme-machine. Ils exposent les divers défis associés à chaque dimension, illustrant la difficulté globale de l'évaluation des SI.

Diverses études dans différents domaines ont montré que l'adaptation des modèles d'évaluation des systèmes d'information aux besoins spécifiques d'une organisation est une approche importante. Cette approche personnalisée permet une compréhension plus approfondie et une utilisation plus efficace des systèmes d'information, en tenant compte des caractéristiques culturelles, organisationnelles et départementales.

Les travaux de Youcef Mebbani dans le secteur agroalimentaire et ceux de Myriam Noureddine et Rabia Azzemou dans le milieu hospitalier, illustrent l'importance de l'adaptation des modèles d'évaluation des systèmes d'information (SI) pour répondre aux besoins spécifiques des organisations.

Dans son analyse des petites et moyennes entreprises agroalimentaires en Algérie, MEBBANI 2023 se concentre sur la manière dont les systèmes d'information (SI) sont appropriés et comment cela influence la performance perçue, évaluée par la satisfaction des utilisateurs. L'analyse met en évidence l'importance de la formation et de l'apprentissage pour une adoption efficace des systèmes d'information. Mebbani opte pour une approche qualitative afin de mieux évaluer les conséquences de l'implémentation du système d'information et les impacts des TIC sur la performance de l'organisation.

D'autre part, l'étude de Noureddine & Azzemou 2018 se concentre sur le développement et l'implantation d'un système d'information dédié à la performance des services hospitaliers. À travers une application dans un service de stomatologie algérien, elle illustre l'efficacité d'une modélisation des systèmes complexes. Les auteurs montrent comment la modélisation, la simulation et l'analyse de données contribuent à une meilleure gestion et optimisation des

ressources hospitalières, soulignant l'importance d'un système d'information adapté aux particularités du secteur hospitalier.

Ces études mettent en lumière la pertinence de l'adaptation des modèles d'évaluation des SI en fonction des particularités culturelles, organisationnelles et sectorielles. Elles montrent que l'évaluation des SI ne peut être standardisée mais doit être ajustée pour refléter les besoins spécifiques et les conditions uniques de chaque organisation ou secteur.

#### **4. Modèles d'évaluation du si**

La recherche sur l'évaluation des systèmes d'information se distingue par une abondance de méthodes et de modèles. Cette variété pose aux chercheurs la question : quel modèle choisir ? Quelle théorie appliquer ? Quelles variables et quelles relations sont les plus pertinentes ? Ce large éventail de possibilités enrichit le champ d'étude tout en représentant un défi pour la sélection des approches les plus adaptées (Michel, 2011).

L'évaluation du succès des systèmes d'information est un domaine crucial dans la gestion et la technologie de l'information, ayant reçu une attention notable dans la littérature récente. Cette importance est soulignée par les contributions de chercheurs tels que Varajão et al en 2022, Sylvie en 2011, Lu, Hsin-Ke et al en 2012 ainsi que Nguyen et al en 2015. Leur travail met en lumière la diversité des approches et des méthodologies nécessaires pour une évaluation complète et efficace des systèmes d'information dans divers contextes organisationnels.

Varajão et al. 2022 présente une revue de littérature approfondie sur les modèles et méthodes d'évaluation de la réussite des projets de systèmes d'information. Il identifie une variété de modèles et de méthodes utilisés dans ce domaine, en soulignant leurs techniques sous-jacentes, leurs avantages, leurs limitations, et le contexte de leur application. Plusieurs modèles font appel à des techniques comme l'analyse des réseaux de croyance profonds (DBN), l'analyse en composantes principales (PCA), ou des approches basées sur l'évaluation subjective. Parmi les modèles et méthodes abordés pour mesurer différents aspects de la performance des projets SI, on retrouve l'Analyse Enveloppante des Données (DEA), le Balanced Scorecard (BSC) et le Fuzzy Analytical Network Processing (FANP).

Parallèlement, Dans le deuxième chapitre de leur thèse, Sylvie 2011 se concentrent sur les principaux modèles théoriques d'évaluation des systèmes d'information (SI), en mettant l'accent sur quatre approches principales. Celles-ci incluent l'évaluation du succès perçu des SI, l'accent mis sur la variable d'utilisation, la considération de la satisfaction comme variable

dépendante, et l'évaluation de la performance du SI à travers les dimensions du Balanced ScoreCard. De plus Il accorde une attention particulière aux modèles de DeLone et McLean, en soulignant leur fondement conceptuel, leur richesse d'interprétation et leur capacité explicative, tout en reconnaissant les critiques concernant la répétition de la littérature existante.

Lu, Hsin-Ke et al. 2012 ont également entrepris une étude approfondie, visant à examiner et analyser les théories existantes sur l'évaluation des systèmes d'information/technologie (IS/T). Cette recherche classe les théories d'évaluation des IS/T les plus populaires en cinq courants : la satisfaction des utilisateurs, l'intention comportementale, la structuration, la diffusion de l'innovation, et l'adéquation entre la tâche et la technologie.

En complément, l'article de Nguyen et al. 2015 offre une perspective globale sur le succès des SI, en explorant les fondements théoriques et méthodologiques utilisés pour mesurer ce succès. Les auteurs explorent les différents modèles d'évaluation du succès des SI, en particulier celui développé par DeLone et McLean, analysant leur évolution et leur application dans diverses études. Ils insistent sur l'importance des approches multidimensionnelles dans l'évaluation du succès des SI.

Plusieurs études démontrent l'efficacité et la flexibilité du modèle de Delone et McLean dans l'évaluation des systèmes d'information. Une telle étude, conduite par Baraka et al. 2015, s'est intéressée aux performances des systèmes d'information dans les centres d'appels. Ils ont introduit une technique d'évaluation à deux niveaux basés sur les modèles de Delone et Mclean (1992) et de Design Reality Gap de Heeks (2002). L'étude, réalisée dans quatre centres d'appels en Égypte, a utilisé divers indicateurs pour évaluer de manière systématique leur performance. Les résultats mettent en évidence la nécessité d'utiliser des modèles de systèmes d'information pour évaluer des systèmes complexes tels que les centres d'appels.

D'autre part, dans une approche similaire, mais dans un contexte différent, Michel & Cocula 2014 ont adapté le modèle ISSM de Delone et McLean au domaine bancaire, en se focalisant sur les systèmes d'information bancaires utilisés par les chargés d'affaires et les directeurs d'agence. Leur modèle ajusté examine la qualité de l'information, du système et du service et leur impact sur l'utilisation, la satisfaction et les bénéfices nets. La validation de cette adaptation a été réalisée à travers des méthodes de recherche qualitatives et quantitatives,

mettant en évidence l'importance d'une adaptation contextuelle des modèles d'évaluation des systèmes d'information

Dans leur étude, Varajão et al. 2022 analysent les différentes méthodologies utilisées pour évaluer le succès des projets de systèmes d'information. Leur revue souligne la variété des approches existantes, tout en mettant en évidence la nécessité d'explorer des modèles et des méthodes provenant d'autres disciplines. Ils constatent que la majorité des modèles et des méthodes recensés dans la littérature sont purement théoriques, avec une application pratique limitée. Cette observation contraste avec l'enquête exploratoire menée par Pereira et al. 2022 auprès de gestionnaires de projets SI expérimentés, qui révèle un manque d'évaluation formelle du succès des projets sur le terrain. Les deux études mettent ainsi en lumière un décalage entre la théorie et la pratique dans l'évaluation du succès des projets SI. Ce constat renforce l'importance d'une évaluation structurée pour permettre l'apprentissage, le développement et l'amélioration continue des pratiques dans ce domaine.

Des études utilisant le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) ont été menées pour évaluer les systèmes d'information (SI). Dans son étude sur « l'évaluation de la satisfaction des clients internes des systèmes d'information : cas de la Côte d'Ivoire » réalisée par Yao 2022, elle a employé le MEF pour évaluer la satisfaction des utilisateurs internes des SI, offrant ainsi des recommandations aux décideurs pour améliorer les SI et atteindre les objectifs stratégiques. Une autre étude menée par les mêmes auteurs Yao 2021, intitulée Évaluation des compétences de la fonction système d'information, a évalué les compétences des équipes SI selon le MEF, permettant d'identifier les compétences nécessaires pour un fonctionnement optimal des SI. Ces deux approches combinées offrent une vision holistique pour optimiser la performance des SI et répondre efficacement aux besoins des utilisateurs.

## **5. Les enjeux d'évaluation du système d'information**

Comme mentionné précédemment, l'évaluation des systèmes d'information (SI) joue un rôle important dans les organisations modernes qui évoluent dans un environnement technologique en rapide mutation. La capacité à mesurer et à comprendre la performance des SI est essentielle pour les entreprises désireuses d'améliorer leurs opérations et de renforcer leur prise de décision stratégique. Une évaluation détaillée des SI est indispensable non seulement pour aligner ces systèmes sur les objectifs de l'organisation, mais aussi pour repérer les zones nécessitant amélioration ou innovation. Cependant, cette tâche s'avère



complexe et implique de relever de multiples défis et considérations spécifiques, que nous allons examiner plus en détail dans les sections à venir.

L'évaluation des systèmes d'information (SI) est une tâche ardue qui fait face à de nombreux défis selon l'étude de Baudet Cédric, 2020. La nature complexe des impacts des SI, à la fois tangibles et intangibles, rend difficile leur qualification et leur mesure. De plus, il n'existe pas de consensus clair sur les critères et les méthodes d'évaluation à privilégier, les modèles théoriques étant peu utilisés dans la pratique. Les attentes variées des différentes parties prenantes et la perception de subjectivité des évaluations ajoutent à la complexité. Enfin, les recommandations issues des évaluations peinent à être mises en œuvre.

Malgré ces limites importantes, l'étude souligne que l'évaluation des SI demeure cruciale pour plusieurs raisons. Elle permet de mesurer et de contrôler leur performance, en plus de justifier stratégiquement les investissements auprès des départements SI. L'évaluation rend visible la contribution des SI à la création de valeur organisationnelle. Elle favorise également l'apprentissage et la réduction des incertitudes au sein des organisations. Ainsi, bien que complexe, l'évaluation de l'efficacité des SI apparaît essentielle pour en tirer les bénéfices opérationnels et stratégiques attendus.

Dans le même contexte, Marçal de Oliveira et al. (2012) ont mené une étude pour identifier les limites et les difficultés dans l'évaluation des différents composants des systèmes d'information.

L'évaluation des processus est confrontée à la multiplicité des mesures, à la difficulté de collecter et d'interpréter ces mesures, aux coûts élevés d'une évaluation exhaustive ainsi qu'à la complexité d'anticiper les impacts des modifications. Les dimensions de qualité étant interdépendantes, les choix de modélisation influencent les résultats.

Pour les artefacts, définir des protocoles expérimentaux rigoureux est ardu, la disponibilité des professionnels pour les évaluations est limitée et l'interprétation des mesures pose défi.

L'évaluation des interfaces homme-machine peine à prendre en compte les spécificités organisationnelles, à évaluer les systèmes adaptatifs, manque d'outils adaptés et souffre de l'absence de modèles et de profils utilisateurs unifiés.

Enfin, pour les données, le grand nombre de mesures disponibles, la difficulté d'associer des seuils, les résultats souvent incomplets ou approximatifs et la complexité d'interprétation des résultats constituent des obstacles majeurs.

L'adoption réussie des SI dans les organisations est entravée par de nombreux obstacles liés aux facteurs individuels des utilisateurs, comme l'âge avancé, la surcharge de travail et le manque de motivation, ainsi que leur résistance naturelle au changement causée par la peur de perdre en compétences, pouvoir ou prestige. Les défis organisationnels, tels que les modifications des processus, l'inadéquation entre les technologies et les besoins, le manque de soutien managérial, une communication insuffisante et une gestion déficiente du changement, représentent également des freins importants. Enfin, les problèmes techniques, allant des interfaces peu conviviales aux défaillances système, en passant par un manque de formations et une préparation insatisfaisante, viennent exacerber les difficultés d'adoption des SI au sein des entreprises (HASSANI et al., 2016).

Dans son étude, Baudet Cédric, 2020 met en exergue les enjeux spécifiques de l'évaluation des systèmes d'information (SI) tels que perçus par les communautés des chercheurs et des praticiens. Les chercheurs se concentrent sur des enjeux tels que la justification des investissements et la contribution des SI à la création de valeur, ainsi que sur l'analyse de leur impact sur les objectifs stratégiques et leur potentiel stratégique. Ils visent également à évaluer les gains en termes de qualité de l'information et d'amélioration des performances dans les tâches. Par contre, pour les praticiens, les enjeux de l'évaluation des SI sont orientés vers la vérification de l'état actuel et souhaité des systèmes, la justification des investissements dans les SI et la détermination de l'adéquation des SI avec les besoins métiers, ainsi que leur capacité à générer des bénéfices pour les activités.

Selon Varajão et al. 2022 Les modèles d'évaluation des projets SI souffrent de plusieurs lacunes majeures qui limitent leur fiabilité et leur applicabilité. Celles-ci incluent un manque de preuves empiriques démontrant leur réelle efficacité, des risques d'imprécisions et de biais liés aux perceptions subjectives, une grande sensibilité aux données saisies, ainsi que la négligence de certains aspects cruciaux comme les parties prenantes. De plus, ces modèles peinent à s'appliquer à tous les types de projets en cours et ont été testés sur des échantillons restreints. Ces limitations significatives soulignent le besoin continu d'efforts de recherche et de développement pour améliorer ces modèles d'évaluation

En effet, les enjeux majeurs résident dans la mesure complexe des impacts des SI, les difficultés d'adoption liées à des facteurs tels que la résistance au changement et les lacunes en matière de formation, ainsi que les contraintes des modèles d'évaluation actuels. Par conséquent, une évaluation efficace des SI nécessite un équilibre entre la reconnaissance de leur valeur stratégique et opérationnelle et la gestion des défis tels que l'harmonisation avec les besoins organisationnels et la coordination interne.

## **Section 2 : Cadre conceptuel**

Dans cette section, nous aborderons tous les aspects liés au système d'information, à la performance et à l'évaluation de cette performance, ainsi qu'au modèle d'évaluation fonctionnel.

### **1 Système d'information**

#### **1.1 Définition du Système d'information.**

Le concept de système d'information est composé de deux termes clés : système et information.

- Système : ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but. (Joël De Rosnay, 1975)
- L'information, « l'ensemble des données collectées, enregistrées, classées, organisées pour avoir une signification dans un cadre déterminé, c'est-à-dire que l'information prend une signification et une valeur propre au contactant et à l'instant » (Simonnot, 2004).

Le système d'information est un ensemble de dispositifs informatiques et organisationnels qui ont pour objectif de gérer la circulation et le traitement de données dans une organisation (Yves Chevalier, 2015).

« Un système d'information est un ensemble de processus formels de saisie, de traitement, de stockage et de communication, basés sur des outils technologiques, qui fournissent un support aux processus transactionnels et décisionnels, ainsi qu'aux processus de communication actionnés par des acteurs organisationnels, individus ou groupes d'individus, dans une ou dans plusieurs organisations » (Hajer Kéfi et al., 2004).

Un système d'information est un ensemble de personnes, de procédures et de ressources qui recueillent l'information, la transforment et la distribuent au sein d'une organisation (O'Brien et al., 1995).

Un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel Données, procédures... permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations sous forme de (données, textes, images, sons...) dans et entre des organisations (Reix, 2011).

Un système d'information est un ensemble d'activités qui saisissent, stockent, transforment et diffusent des données sous un ensemble de contraintes appelé l'environnement du système. Des inputs (données) sont émis par une ou plusieurs sources et traités par le système, lequel utilise aussi des données entreposées préalablement. Les résultats du traitement (outputs) sont transmis à une ou plusieurs destinations ou mettent à jour des données entreposées. Pour sa réalisation, un système d'information utilisera des technologies de l'information plus ou moins sophistiquées pouvant aller de la simple calculatrice dans le cas de systèmes très peu sophistiqués jusqu'à des réseaux d'ordinateurs extrêmement puissants, utilisant des interfaces de type multimédia (Rivard & Talbot, 1998).

En combinant ces différentes définitions, nous pouvons conclure qu'un système d'information est un ensemble organisé de dispositifs informatiques, de processus formels, de ressources humaines et matérielles et de procédures qui interagissent pour acquérir, traiter, stocker et distribuer des informations. Au sein et entre les organisations. Il est conçu pour soutenir les processus transactionnels et décisionnels ainsi que les communications en utilisant des technologies de l'information adaptées à son environnement, depuis les outils simples jusqu'aux réseaux complexes.

## **1.2 Typologie du si**

Le système d'information couvre trois grands domaines, qui se sont historiquement développés les uns après les autres (on s'est d'abord préoccupé de l'automatisation des tâches opérationnelles, puis de l'aide à la décision et enfin dans la dernière décennie de la communication), mais qui continuent tous encore aujourd'hui à évoluer de façon significative (Delmond et al., 2008).

- **Automatisation des tâches opérationnelles :**

L'automatisation des tâches opérationnelles répétitives telles que la comptabilité et le suivi des commandes, constitue un domaine d'intérêt majeur pour les systèmes d'information des entreprises. Bientôt, des applications sont apparues visant à améliorer les fonctionnalités d'activités telles que la gestion des stocks et l'organisation de la production. À la fin des années 1990 et au début des années 2000, de nombreuses entreprises se sont concentrées sur l'amélioration des processus métier, allant au-delà de l'automatisation des fonctions existantes ou de la fourniture d'informations pour profiter des opportunités offertes par la technologie pour repenser leurs processus. C'est dans ce contexte que les systèmes ERP (Enterprise Resource Planning) ont connu un grand succès, permettant aux entreprises de coordonner, d'optimiser et de rationaliser horizontalement leurs processus.

- **Aide à la décision :**

Les premiers systèmes d'aide à la décision sont apparus dans les années 1960, mais les résultats ont été décevants. Cependant, ces systèmes ont fait des progrès considérables, notamment dans les domaines du marketing (aide à l'analyse et à la segmentation des clients) et du contrôle de gestion (construction de tableaux de bord pour suivre les performances des campagnes et « aide au pilotage »).

- **Communication et réseau :**

Enfin, les quinze dernières années ont été une décennie de croissance explosive des communications et des réseaux, avec notamment la désillusion de « l'économie des réseaux », mais aussi une évolution profonde des systèmes d'information des entreprises : réseaux d'échanges avec les clients et les fournisseurs, évolution d'Internet, les services se développent. La mondialisation économique et l'internationalisation des entreprises ont également conduit les grandes entreprises à déployer des systèmes d'information dans les filiales ; c'est aujourd'hui un enjeu extrêmement important pour de nombreuses directions informatiques.

**Tableau 1 :** *Typologie des systèmes d'information des entreprises*

| Rôle du système<br>d'information | Exemple d'application |
|----------------------------------|-----------------------|
|----------------------------------|-----------------------|

|                                            |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Système d'information opérationnel         | <p>Collecter, mémoriser, traiter les données nécessaires à la conduite de l'activité</p> <p>Automatiser, fluidifier et optimiser les processus</p>               | <p>Achats, stocks, logistique</p> <p>Gestion de production,</p> <p>Comptabilité générale et analytique.</p> <p>Gestion des commandes, suivi des ventes.</p> <p>Paie et gestion des ressources humaines</p>                                                                                                                         |
| Système d'information d'aide à la décision | <p>Fournir des indicateurs pertinents sur l'activité</p> <p>Connaitre les clients, offrir des outils d'analyse et de simulation</p> <p>Gérer la connaissance</p> | <p>Budget, tableau de bord des activités, reporting.</p> <p>Analyse du profil client ; datamining, logiciels experts (scoring) et statistiques (segmentation).</p> <p>Bases de données de connaissances, communautés virtuelles</p>                                                                                                |
| Système d'information de communication     | <p>Communiquer les informations en interne.</p> <p>Echanger avec les partenaires (clients, fournisseurs).</p> <p>Gérer des systèmes d'information</p>            | <p>Messagerie, Réseau d'échange interne (workflow, intranet, groupware, portails d'entreprise, gestion de la connaissance).</p> <p>Echanges normalisés (EDI) ; réseaux d'échanges avec les clients et les fournisseurs (supply chain, extranet, plateformes de commerce électronique), site web.</p> <p>Systèmes opérationnels</p> |

distribués, disponibles 7j/ 7,  
24h / 24 ou systèmes de haute  
disponibilité.

**Source :** Elaboré par nous-même d'après (Delmond et al., 2008)

## 2 Performance du système d'information

### 2.1 Définition de la performance

Le concept de performance est complexe, avec de nombreuses définitions proposées par divers auteurs, chacune reflétant les diverses dimensions de ce concept fondamental. Cette pluralité de perspectives enrichit notre compréhension globale de la performance organisationnelle, en offrant des éclairages variés sur les critères d'évaluation et les objectifs visés. Le tableau qui suit examine les différentes définitions de la performance proposées par divers auteurs

**Tableau 2:**Divers Définitions de la performance

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Lorino, (1997)</b>       | « Est performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques ». Sa définition met l'accent sur l'importance de lier étroitement la performance aux objectifs stratégiques de l'organisation.                                                                                             |
| <b>Tchankam, (2000)</b>     | Selon lui, une entreprise est considérée comme performante lorsque ses résultats et sa compétitivité surpassent ceux de ses concurrents à la fois sur le court, le moyen et le long terme.                                                                                                                                                          |
| <b>Lebas, (1995)</b>        | Une entreprise est qualifiée de performante lorsqu'elle surpasse ses concurrents sur le moyen terme, idéalement en excellant sur tous les aspects qui définissent la performance. De plus, Lebas souligne que la performance organisationnelle peut être envisagée comme le rapport entre la production de valeur et la consommation de ressources. |
| <b>Bourguignon, (1995).</b> | Il examine le concept de performance en identifiant trois sens linguistiques :                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- La performance en tant que représentation du succès</li> <li>- La performance en tant que résultat de l'action</li> <li>- La performance en tant qu'action ou processus</li> </ul> <p>Il a formulé une définition de la performance dans le domaine des sciences de gestion : « La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles). » (Bourguignon, 2000) L'approche de Bourguignon met en évidence la complexité du concept de performance, en soulignant ses multiples dimensions liées aux succès, aux résultats et aux processus d'action.</p> |
| <b>Azan, (2007)</b>  | <p>Selon lui, la notion de performance est essentiellement réduite à l'idée de développement. En d'autres termes, pour lui, la performance d'une entité ou d'une organisation est étroitement liée à son processus de développement et à sa capacité à progresser et à s'améliorer.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Bessir,(1999)</b> | <p>Bessir met en évidence quatre points de convergence pour éclairer la compréhension de la performance en dépit de son caractère ambigu. La performance est liée à l'évaluation, multidimensionnelle, associée à la cohérence et à la pertinence, et perçue de manière subjective selon les perspectives des acteurs impliqués.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

**Source :** Elaboré par nous-même d'après (EL AJAJE & EL MEZIANE, 2023)



## 2.2 Définition de la Performance du SI

Un système d'information est considéré performant lorsqu'il permet à l'entreprise d'exercer efficacement son métier. La performance peut se décliner en deux formes :

- La performance quantitative : c'est la performance économique ou financière. Les directeurs des Systèmes d'Information (DSI) évaluent la performance d'un SI par sa capacité à réduire les coûts, tels que les coûts de maintenance applicative et d'exploitation. Elle est mesurée à travers divers indicateurs tels que le taux de service, le taux de bug ou la qualité de la production. Le retour sur investissement (ROI) peut également être considéré comme une forme de performance économique, bien qu'il soit généralement évalué en amont du projet pour convaincre les directions générales. Il est rarement suivi pendant ou après le déploiement du projet.
- La performance qualitative : cette forme de performance repose sur des éléments non financiers tout aussi importants. Elle se manifeste souvent de manière informelle et dépend des pratiques managériales de la DSI et de sa relation avec les directions métiers telles que :
  - La qualité des processus métiers : une bonne définition des processus métiers permet à la DSI de bien cerner les besoins en termes d'applications à développer ou à acquérir et de répondre efficacement aux besoins métiers.
  - L'expression des besoins : cette phase de la conduite de projet est cruciale, bien que souvent négligée par les directions des SI. Elle constitue pourtant une étape clé du projet.
  - L'analyse post-projet : la performance ne se limite pas à la livraison des projets dans les délais. Il est également crucial d'être à l'écoute des directions métiers après la livraison et même après la phase d'accompagnement du changement. De nombreux projets ont été livrés à temps, mais n'ont pas été utilisés par la suite, soit parce qu'ils étaient peu conviviaux, soit parce qu'ils ne répondaient pas aux besoins des utilisateurs finaux.

La Direction des Systèmes d'Information (DSI) cherche constamment à améliorer sa performance, que ce soit en interne en réduisant ses coûts et/ou en externe en garantissant la qualité de ses livrables vis-à-vis des directions métiers. Bien que la performance soit un concept complexe et contextuel selon la littérature, elle est généralement définie sur le plan

opérationnel par la réalisation des objectifs fixés avec les ressources disponibles, c'est-à-dire en termes d'efficacité et d'efficience.

L'objectif principal du système d'information est de s'aligner avec les objectifs de l'entreprise. Ces objectifs varient en fonction de la nature et de la taille du projet, ainsi que de l'histoire et du contexte de l'entreprise. Par conséquent, la DSI vise à être performante dans son domaine métier, à soutenir les activités de l'entreprise en automatisant les processus métiers et à proposer de nouveaux services à ses clients (MISSAOUI, 2009).

### **2.3L'opérationnalisation des indicateurs de performance du si**

Afin d'obtenir des mesures significatives des performances du SI, il est nécessaire de vérifier que l'instrument utilisé :

- Fiable : mesures précises
- Pertinent : il mesure ce qu'il est censé mesurer

Etant donné que les indicateurs définis sont très divers et que les définitions des paramètres retenues sont également très variables, nous ne présentons ici que quelques exemples opérationnalisés sélectionnés parmi les mesures les plus couramment utilisées, en distinguant d'une part la mesure des déterminants fondamentaux, et d'autre part Mesure des déterminants fondamentaux de la distinction. En revanche, la structure intermédiaire

#### **A. Mesure des déterminants du succès :**

- Qualité de l'information : Cette mesure est évaluée au moyen de questionnaires sur des échelles de Likert, qui évaluent la qualité intrinsèque, contextuelle, représentationnelle et l'accessibilité de l'information.

- Qualité du système : Pour évaluer cette qualité, on se base sur des paramètres ergonomiques tels que la facilité d'apprentissage, la convivialité de l'interface et le temps de réponse, ainsi que sur des caractéristiques de fiabilité et de sécurité.

- Qualité de service : Inspirée du concept de qualité de service en marketing, cette mesure se base sur cinq dimensions principales : aspect physique, fiabilité, réactivité, accueil et empathie. Chaque dimension est évaluée par comparaison entre attentes et réalisations à l'aide d'un questionnaire comprenant 22 items.

#### **B. Mesure des construits intermédiaires :**

- Mesure de la satisfaction des utilisateurs : Des questionnaires sont utilisés pour évaluer la satisfaction des utilisateurs après la mise en œuvre d'un nouveau système d'information. Ils utilisent des échelles de Likert pour évaluer la perception des utilisateurs sur différents aspects, y compris la qualité de l'information et du système.

- Mesure de l'utilisabilité : Des questionnaires sont également utilisés pour évaluer l'utilisabilité des sites Web. Ils évaluent des aspects tels que la vitesse de chargement, la qualité de la navigation, l'interaction avec le contenu, la réactivité du système, et la qualité du contenu informationnel (Reix, 2011).

### **3. Evaluation du système d'information**

#### **3.1 L'évaluation du SI : une nécessité difficile à mettre en œuvre**

L'évaluation des systèmes d'information (SI), bien que difficile et complexe, est essentielle. Avant d'entreprendre une recherche théorique ou empirique dans ce domaine, les chercheurs doivent répondre à certaines questions fondamentales, comme le soulignent HIRSCHHEIM & SMITHSON 1999.

Pourquoi évaluer ? L'évaluation des SI est nécessaire pour justifier les investissements en montrant leur contribution à la création de valeur. De plus, elle peut répondre à des besoins organisationnels, politiques ou sociaux.

Quelle est l'unité d'analyse ? Le chercheur doit choisir le niveau d'analyse parmi cinq possibles : macro, sectoriel, organisationnel, application et parties prenantes. Ce choix dépend du contexte, du domaine d'étude et des objectifs de l'évaluation.

Que faut-il évaluer ? Il est crucial de définir précisément ce qui doit être évalué, que ce soit un investissement, un projet, une implémentation ou le SI dans sa globalité. Cette décision impacte la richesse du modèle d'évaluation et la prise en compte d'éléments intangibles et du contexte organisationnel.

Quand doit-on évaluer ? L'évaluation peut être statique ou longitudinale pour comprendre les changements organisationnels sur le long terme. Elle peut également être ex ante (justification des investissements futurs) ou ex post (démonstration de la contribution des SI) par rapport à l'implémentation des SI.

Qui doit évaluer ? Les acteurs impliqués dans l'évaluation des SI comprennent les concepteurs/développeurs, les décideurs, les utilisateurs, des entités externes, les cadres du

département SI et diverses parties prenantes. La perspective des utilisateurs est souvent privilégiée dans les approches d'évaluation multidimensionnelles des SI.

### 3.2 Les modèles d'évaluation des SI

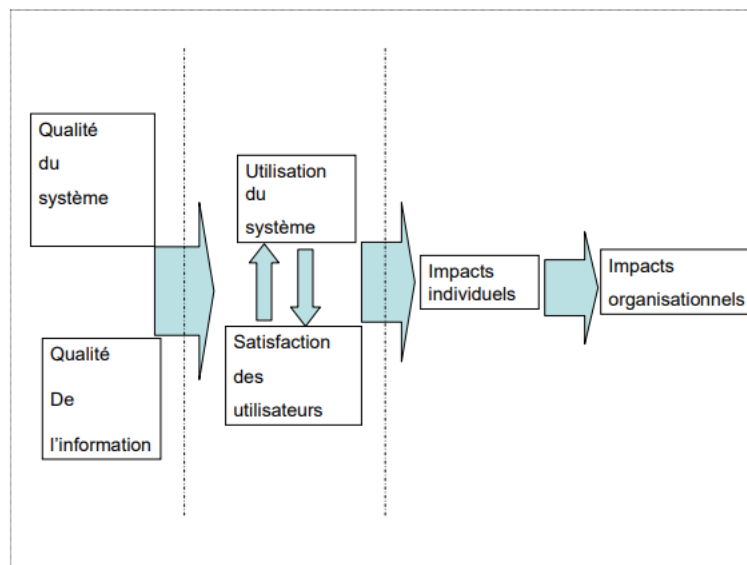
#### 3.2.1 Les modèles processuels

- **Les modèles de DeLone et McLean**

##### **Le modèle initial de DeLone et McLean (1992)**

DeLone & McLean 1992 ont réalisé une revue de la littérature couvrant la période 1981-1987, incluant 180 articles portant sur l'évaluation des systèmes d'information (SI). Ils ont constaté qu'un nombre important d'études se concentraient sur l'identification des variables contribuant au succès des SI, mais que ces recherches ne fournissaient pas de réponse claire. En réponse à cela, DeLone et McLean ont défini le concept de "la réussite des SI" et ont proposé un modèle multidimensionnel basé sur un ensemble de variables ayant un impact sur le succès des SI.

**Figure 1:** *Modèle d'évaluation des SI*



**Source :** (DeLone & McLean, 1992)

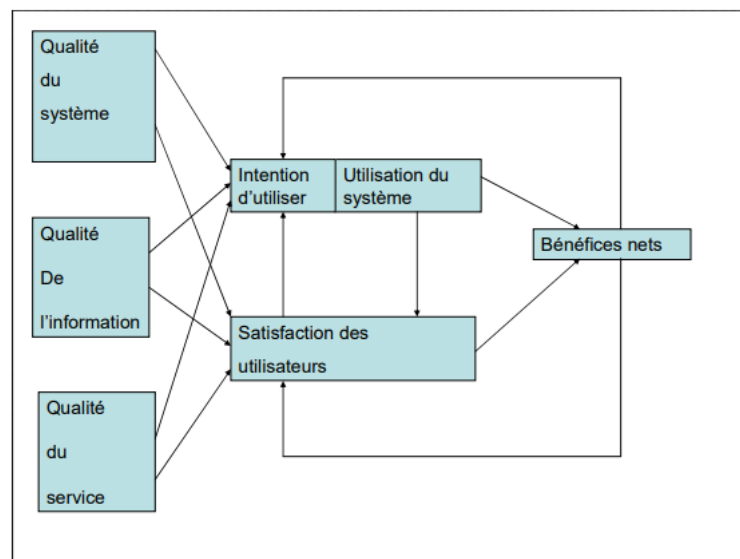
On reconnaît largement le modèle de DeLone & McLean 1992 comme un cadre solide pour évaluer la réussite des systèmes d'information. Ce modèle établit une structure temporelle (processuelle) et causale des variables, où la qualité du service et de l'information impacte

l'utilisation du système d'information et la satisfaction des utilisateurs, ce qui a un impact sur les impacts individuels et organisationnels. Bien que très populaire, le modèle a été critiqué pour l'absence de certaines variables comme la participation des utilisateurs, ainsi que pour la clarté de la transition des impacts individuels aux impacts organisationnels. Des recherches pratiques ont proposé des ajustements, tels que l'intégration des caractéristiques des utilisateurs, afin d'améliorer le modèle.

### **Le modèle actualisé de D&M (2003)**

Dans leur édition 2003 du modèle, DeLone et McLean ont effectué des ajustements afin de faire face aux critiques et aux changements dans le domaine de la gestion des systèmes d'information. La qualité du service a été intégrée en tant que variable autonome. En outre, ils ont séparé la variable « utilisation » en « intention d'utiliser » et « utilisation effective », en accord avec la théorie de l'action raisonnée et le modèle d'acceptation de la technologie. Finalement, ils ont substitué les divers effets à un concept unique, les « bénéfices nets », tout en reconnaissant la complexité de cette mesure (Michel, 2011).

**Figure 2 : Modèle réactualisé de Delone et McLean (2003)**



*Source : (DeLone & McLean, 2003)*

### **3.2.2 Les Modèles d'évaluations du succès**

L'idée initiale est de considérer que si un système d'information est utilisé, il peut être considéré comme performant. De la même manière, pour la deuxième variable, les écrivains

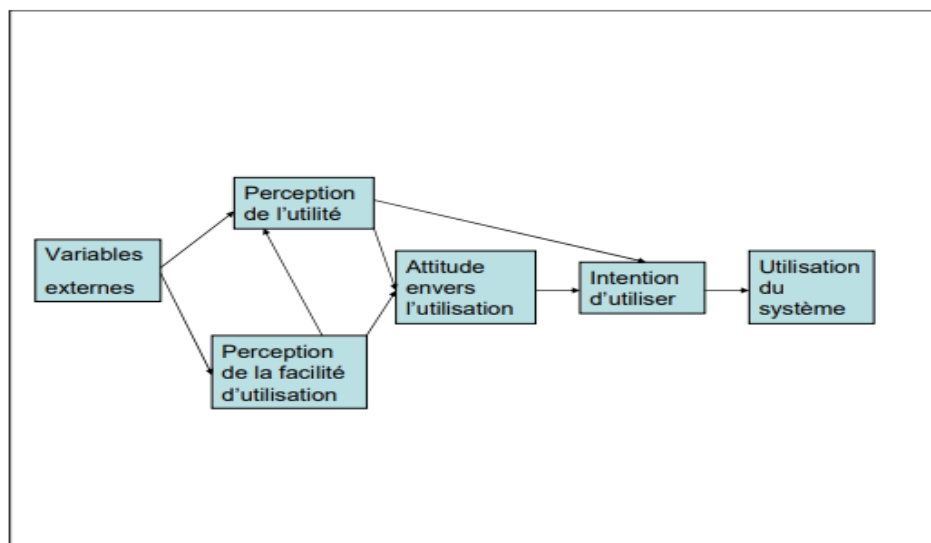
vont examiner la satisfaction de l'utilisateur en la considérant comme la variable qui détermine le succès d'un système d'information (Michel, 2011).

## L'utilisation du si

- **Le modèle de l'acceptation de la technologie**

Dans son modèle, Davis 1989 avance l'idée que le succès d'un système d'information repose sur l'acceptation de l'outil par les utilisateurs. La mesure de cette acceptation repose sur le niveau d'utilisation du système d'information et repose sur deux facteurs explicatifs : l'utilité perçue et la facilité d'utilisation. Davis propose d'intégrer dans le modèle les variables externes relatives aux caractéristiques fonctionnelles du système, aux méthodes de développement, à la formation et à la participation des utilisateurs dans le processus de conception en tant que variables indépendantes et antécédentes à la perception de l'utilité et de la facilité d'utilisation. Le modèle (figure 3) est perçu comme le modèle le plus avancé sur le plan conceptuel et le plus pratique parmi les instruments existants.

**Figure 3 : Le Modèle de l'Acceptation de la Technologie**



Source : (Davis, 1989)

Les conclusions obtenues ont permis d'approfondir les études sur l'évaluation des systèmes d'information et d'élargir les perspectives au-delà des simples indicateurs de satisfaction, en mettant l'accent sur la variable "acceptation des utilisateurs"(Mebbani & Gheribi, 2019) .

## La satisfaction des utilisateurs

### • Le modèle de Doll et Torkzadeh (1988)

Un nouvel outil pour évaluer la satisfaction des utilisateurs de systèmes d'information (SI) est proposé par le modèle de Doll & Torkzadeh 1988, qui prend en considération l'environnement d'utilisation. Un questionnaire de 40 éléments a été créé, axé sur la simplicité d'utilisation et d'autres aspects du système d'information. Suite à un test empirique, l'instrument final a été réduit à 18 éléments. Malgré sa contribution importante à la compréhension de la satisfaction des utilisateurs dans le domaine des systèmes d'information, ce modèle comporte certaines limites théoriques et méthodologiques. Ce modèle a été testé et approuvé par des études ultérieures, ce qui confirme sa pertinence dans divers contextes culturels et organisationnels.

Selon Doll & Torkzadeh 1988, il existe cinq dimensions essentielles pour évaluer la satisfaction des utilisateurs envers les systèmes d'information : le contenu de l'information, l'exactitude de l'information, le format de l'information, la facilité d'utilisation du système et la rapidité d'obtention de l'information. Les différentes dimensions ont été choisies avec soin afin de refléter différents aspects de l'interaction de l'utilisateur avec le système d'information, ce qui a une contribution importante à la compréhension de la satisfaction utilisateur.

### 3.2.3 Les modèles d'évaluations de la performance

#### • Balanced Scorecard

L'idée originale du Balanced Scorecard, créée par Kaplan et Norton en 1992, propose un modèle exhaustif et quantifiable pour évaluer la performance d'une entreprise après l'application de ses diverses stratégies. Il est crucial d'avoir cet outil stratégique car il comprend une variété de mesures concrètes qui évaluent non seulement les résultats, mais aussi facilitent la communication au sein de l'entreprise et avec les parties prenantes externes. Le tableau de bord prospectif, aussi appelé Balanced Scorecard, est basé sur quatre principaux axes : Les mesures financières, Les mesures de satisfaction des clients, Les mesures de performance liées aux procédures internes, Les mesures d'innovation et d'apprentissage au sein de l'organisation (Michel, 2011) .

*Tableau 3: Les perspectives du Balanced ScoreCard pour l'évaluation d'un SI*

| Perspective orientée | Perspective orientée | Perspective | Perspective |
|----------------------|----------------------|-------------|-------------|
|----------------------|----------------------|-------------|-------------|

| vers l'utilisateur                                                                                                                                                                                                   | vers les processus<br>internes                                                                                                                                                                                                          | financière                                                                                                                                                                                             | d'anticipation                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mesure de la satisfaction</b>                                                                                                                                                                                     | <b>Planification</b>                                                                                                                                                                                                                    | <b>Contrôle des coûts</b>                                                                                                                                                                              | <b>Compétences des<br/>spécialistes en SI</b>                                                                                                                                                    |
| - être le prestataire préféré des utilisateurs en termes d'application et d'opération ; - établir et maintenir des relations avec la communauté des utilisateurs ; - satisfaire les besoins des utilisateurs finaux. | - pourcentage de ressources consacrées à la planification et à l'examen des activités SI.                                                                                                                                               | - pourcentage du budget SI sur budget total ; - budget SI par rapport au revenu ; - dépenses SI par employé.                                                                                           | - budget de recherche et de formation en % du budget global du SI ; - expertise de technologies spécifiques ; - expertises de technologies émergentes ; pyramide des âges de l'équipe SI, - etc. |
|                                                                                                                                                                                                                      | <b>Développement</b>                                                                                                                                                                                                                    | <b>Ventes à des tiers</b>                                                                                                                                                                              | <b>Portefeuille d'applications</b>                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                      | - pourcentage de ressources consacré au développement d'applications ; - temps requis pour développer une application de taille standard ; - temps passé à repérer les erreurs (bugs) et régler (peaufiner) les nouvelles applications. |                                                                                                                                                                                                        | - performance technique du portefeuille d'application ; - satisfaction des utilisateurs pour le portefeuille d'applications ; - etc                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                      | <b>Opérations</b>                                                                                                                                                                                                                       | <b>Valeur d'un projet SI :</b>                                                                                                                                                                         | <b>Recherche dans les technologies émergentes</b>                                                                                                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                      | - nombre de questions des utilisateurs finaux traité ; - temps moyen passé à résoudre les problèmes des utilisateurs finaux.                                                                                                            | - évaluations financières fondées sur le ROI ; - évaluations fondées sur des valeurs économiques ; - adéquation stratégique en termes de contribution à la qualité de services, à la flexibilité, etc. | - budget de la recherche en SI en % du budget global SI ; - satisfaction perçue de l'équipe dirigeante sur l'applicabilité des nouvelles technologies émergentes                                 |
|                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Risques</b>                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                         | - risques liés à la stratégie globale ; - risques liés à la stratégie SI ; - risque opérationnel ; - etc.                                                                                              |                                                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                         | Valeur du département SI (domaine fonctionnel) - pourcentage de ressource déployée pour les projets stratégiques ; - relations perçues entre les managers                                              |                                                                                                                                                                                                  |



Source : (Martinsons et al., 1999)

### • Le navigateur SKANDIA

Il s'agit d'un outil qui permet de mesurer le capital intellectuel et structurel. Selon Skandia 1998, le capital intellectuel est composé de l'addition du capital humain, qui englobe toutes les connaissances, expériences et aptitudes des individus, en prenant en compte les valeurs, la culture de l'entreprise, ainsi que le capital structurel, qui comprend l'infrastructure telle que les matérielles informatiques, la technologie de l'information, les systèmes physiques et la structure organisationnelle, qui soutient le capital humain. On regroupe ces éléments en quatre catégories : le capital organisationnel, le capital d'innovation, le capital de processus (procédure) et le capital client.

### Les axes du navigateur de Scandia

Les axes du navigateur Skandia se composent de cinq éléments principaux, formant un tableau de bord pour évaluer divers aspects de l'entreprise :

- Axe financier : Ses indicateurs ont pour objectif d'expliquer le résultat financier global de l'entreprise. Cela englobe la productivité des salariés, l'importance des nouvelles activités, les dépenses liées à la relation client et à la recherche, ainsi que l'exploitation des investissements pour améliorer la valeur de l'organisation.
- Axe client : Il offre des indicateurs concernant la prise en compte des clients, leur fidélité, le potentiel commercial des différents segments de clients, le partenariat avec eux, l'assistance aux clients et la réussite de la relation client.
- Axe processus : L'évaluation de l'informatique se fait principalement en évaluant l'état d'obsolescence du parc informatique, la performance des outils informatiques et les compétences informatiques des utilisateurs.
- Axe renouvellement et équipement : Il étudie la manière dont l'entreprise se prépare à saisir les opportunités à venir en se basant sur l'évolution des besoins des clients, l'attrait sur les marchés, la nouveauté des produits et services, le partenariat dans le développement, l'évolution prévue des infrastructures, ainsi que le niveau de formation et de dynamisme des employés.

- L'axe humain est central dans le modèle du navigateur Skandia et se subdivise en deux parties

Le capital humain est défini comme le potentiel des employés et se divise en compétences, comportement et agilité intellectuelle.

Le capital structurel est une évaluation de la capacité relationnelle de l'entreprise en évaluant ses relations avec les tiers, sa capacité à motiver ses employés et son dynamisme.

Le tableau de bord incite donc l'entreprise à se remettre en question, ce que les tableaux de bord classiques ne font pas facilement (OUHADI, 2023).

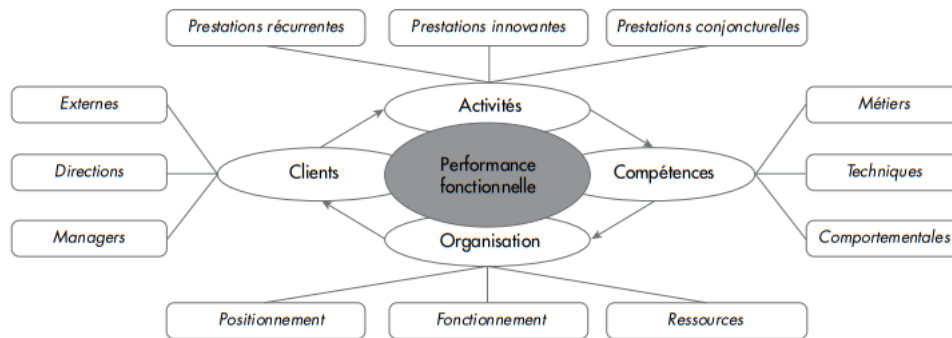
## **4.Modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF)**

### **4.1 Origine**

L'origine du Modèle d'Évaluation Fonctionnelle (MEF) remonte à l'anecdote de Guy Bullen, Directeur du déploiement ITIL et ISO 20000 chez BT, qui a découvert cette méthode en 2007 lorsqu'il faisait partie du comité de lecture du Prix du livre performance et qualité et qu'on lui a confié l'évaluation de l'ouvrage "Mesurer la performance du contrôle de gestion" de David Autissier et Valérie Delaye. Bien que peu intéressé au départ par le contrôle de gestion, la lecture de ce livre a été un tournant pour Bullen qui a été séduit par la clarté et la simplicité du MEF, voyant en cet outil un moyen efficace d'évaluer une fonction, d'identifier ses points d'amélioration et de décider quels aspects externaliser ou conserver.

Le Modèle d'Évaluation Fonctionnelle (MEF) est une méthode simple et structurée développée par David Autissier et Valérie Delaye pour évaluer la performance des fonctions support, notamment les systèmes d'information. Elle repose sur un ensemble de questions qualitatives réparties en quatre axes : l'axe activité, l'axe compétence, l'axe ressources et organisation, et l'axe clients (figure 4). Pour chacun de ces axes, les réponses permettent de positionner la fonction évaluée sur une échelle de quatre niveaux de performance. Cette approche systématique fournit un diagnostic complet de l'efficacité et de l'efficience de la fonction, mettant en lumière ses points forts et ses axes d'amélioration. Cela permet ensuite de prendre des décisions éclairées quant aux aspects à conserver en interne ou à externaliser, dans le but d'optimiser les performances de la fonction support analysée.

**Figure 4:** Le modèle d'évaluation fonctionnel (MEF)



*Source : (Autissier & Delaye, 2008)*

## 4.2 Les quatre pôles du modèle

Le Modèle d'Évaluation Fonctionnelle (MEF) repose sur quatre pôles principaux :

### Le pôle activités

Ce pôle évalue si la fonction support a accompli toutes les tâches attendues en comparant les activités réelles aux références théoriques. Il s'agit d'identifier les écarts qui peuvent exister entre ce qui est réalisé et ce qui devrait l'être, que ce soit avec des services et produits récurrents, récurrents ou innovants. Cet axe a été initialement conçu pour vérifier l'adéquation des systèmes d'information aux besoins opérationnels de l'entreprise. Il analyse si le système traite correctement les données liées aux processus métiers et s'il assure la continuité du service en cas de panne. Ainsi, afin de bien évaluer les départements d'activité, il faut d'abord acquérir une compréhension approfondie des processus opérationnels de l'entreprise afin de déterminer s'ils sont soutenus de manière optimale par les fonctions support.

### Le pôle compétence

Ce pôle évalue si les collaborateurs des fonctions support disposent des compétences, qu'elles soient techniques, comportementales ou métiers, nécessaires pour exercer efficacement leurs activités. Il s'agit de déterminer si les professionnels possèdent les connaissances et les compétences requises pour utiliser de manière optimale les systèmes d'information. L'évaluation se concentre sur la capacité de l'utilisateur à traiter, comprendre et utiliser pleinement les fonctionnalités du système.

### Le pôle ressources et organisation

Ce pôle analyse les moyens mis en œuvre par l'entreprise pour assurer le fonctionnement de la fonction support évaluée. Cela comprend le positionnement de la fonction dans l'organigramme, le style de management appliqué et les ressources allouées en termes de coûts de fonctionnement, d'investissement et de personnel. Pour le système d'information spécifiquement, cet axe évalue la capacité organisationnelle à l'intégrer et le déployer efficacement dans l'écosystème opérationnel. Les indicateurs clés concernent le coût total de possession, la stabilité, la sécurité ainsi que l'efficacité de la gestion du système.

### **Le pôle Clients**

Ce pôle évalue le niveau de satisfaction des utilisateurs finaux, qu'ils soient internes (directions, managers, équipes) ou externes (partenaires, clients), vis-à-vis du système d'information. Il analyse dans quelle mesure le système répond à leurs attentes et besoins, offre des fonctionnalités pertinentes et une expérience utilisateur satisfaisante. L'enjeu clé est de déterminer si le système d'information remplit effectivement son rôle de soutien aux processus métiers au service des clients. Les indicateurs de performance clés de cet axe sont la satisfaction générale des différents types de clients, leur propension à adopter et utiliser durablement le système, ainsi que leur fidélisation permise par un système efficient.

### **4.3 Les indicateurs de l'évaluation selon le MEF**

Les indicateurs proviennent du MEF. Selon AUTISSIER et ses collaborateurs, chaque pôle dispose d'un indice de performance (voir le tableau n°4) qui sera calculé pour évaluer la réalisation des objectifs. Le tableau des indicateurs de performance est structuré de la manière suivante :

**Tableau 4:**Les indicateurs de performance

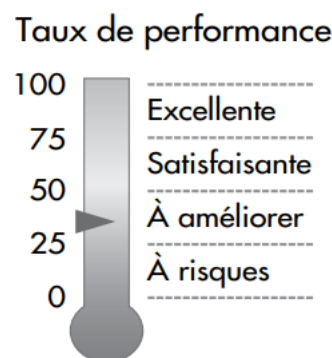
| <b>Taux</b>                       | <b>Pôles</b> |
|-----------------------------------|--------------|
| <b>Taux d'activité</b>            | Activités    |
| <b>Taux de maîtrise</b>           | Compétences  |
| <b>Taux de support structurel</b> | Organisation |
| <b>Taux de satisfaction</b>       | Clients      |

**Source :** Elaboré par nous-même d'après (MOKRANI 2012)

- Le taux d'activité = La mesure de ce qui se fait par rapport à ce qui devrait se faire.
- Le taux de maîtrise = La mesure du savoir-faire et faire faire
- Le taux de support structurel = La mesure du niveau octroyées à la fonction
- Le taux de satisfaction = La mesure de la satisfaction par rapport aux prestations

Une fois ces indices calculés, faites-en la moyenne pour obtenir le taux de performance global de la fonctionnalité évaluée. Ce ratio est ensuite positionné sur un baromètre de performance 1,11 allant de 0 à 100, fournissant une indication qualitative des performances des fonctionnalités et identifiant les axes d'amélioration nécessaires

**Figure 5:** Baromètre du taux de performance de la fonction SI



Source : (Autissier & Delaye, 2008)

## **5. Performance du système d'information et le modèle d'évaluation fonctionnelle**

Le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) accorde une grande importance à la performance en mettant l'accent sur les fonctions et activités transverses, qui sont souvent considérées comme des centres de coûts difficiles à gérer (Autissier & Delaye, 2008). Cette méthode, qui utilise des questionnaires pour étudier les données collectées au sein de chaque entreprise, propose une approche méthodologique permettant d'évaluer les divers aspects des fonctions support de manière claire, simple et pertinente. Les résultats obtenus permettent aux

décideurs de prendre des décisions objectives afin de répondre aux besoins métiers des utilisateurs et d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise (Yao, 2022).

Le modèle MEF est un modèle de pilotage qui permet de créer des tableaux de bord pour les fonctions support. Il est possible d'intégrer les différents taux obtenus dans des tableaux de bord spécifiques à la fonction ou dans les tableaux de bord de l'entreprise (yao, 2021).

L'utilisation d'un modèle d'évaluation fonctionnelle est essentielle pour évaluer la performance du système d'information (SI). Le MEF propose une analyse complète du SI à travers une méthodologie structurée, prenant en compte à la fois les aspects quantitatifs et qualitatifs. Grâce à cette méthode, les entreprises peuvent identifier les points forts et les points faibles de leur SI, maintenir une surveillance objective de leur performance et prendre des décisions éclairées pour améliorer leurs processus professionnels. En collaborant avec le système d'information et en identifiant les domaines à améliorer, le MEF contribue à augmenter l'efficacité opérationnelle, à réduire les dépenses et à offrir des services de meilleure qualité aux clients.

Ce chapitre a été subdivisé en deux grandes sections. Dans la première section, consacrée à l'analyse de la littérature, nous avons examiné l'évolution des systèmes d'information (SI) et leur influence sur la performance, ainsi que les divers modèles d'évaluation.

Dans le cadre conceptuel, la deuxième partie a porté sur la définition et les typologies des SI. La performance globale a été abordée, en mettant l'accent sur la performance des systèmes d'information particulièrement. Diverses méthodes d'évaluation ont été étudiées, en mettant l'accent sur le modèle MEF. Finalement, on a mis en place une corrélation entre le MEF et les performances des systèmes d'information.

La méthodologie de recherche utilisée pour cette étude sera abordée dans le chapitre suivant, ainsi que la présentation de l'entreprise d'accueil.

**CHAPITRE II : CADRE  
METHODOLOGIQUE ET ORGANISME  
D'ACCUEIL**

## **Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil**

### **1. Identité de l'entreprise**

La Société des Industries Mécaniques et Accessoires ORSIM Spa est implantée à Oued Rhiau dans la Wilaya de Relizane, à proximité de l'autoroute est-ouest. La fabrication des produits de boulonnerie remonte à 1978 avec la création de la société nationale de construction mécanique "SONACOME". En 1983, et suite à la restructuration de la SONACOME, fut créée l'entreprise nationale de production de boulonnerie, coutellerie et robinetterie "ENBCR". En 1990, ENBCR est érigée en société par actions, dotée des organes de gestion et d'un capital social souscrit au nom de l'État. En janvier 2002, naissait "ORSIM" Société des Industries Mécaniques et accessoires d'Oued Rhiau, en tant que filiale du Groupe BCR. Suite à la réorganisation du Groupe Mécanique, en juillet 2016, ORSIM Spa a été rattachée à "AGM" Algerian Group of Mechanics. Société par Action au Capital de 750.000.000,00 DA. Siège social de la Filiale : Avenue Larbi Ben M'hidi Oued Rhiau W. de Relizane.

### **2. Activités**

Fabrication et commercialisation des produits de boulonnerie et visserie standard et tous les systèmes de fixation mécaniques sur plan :

- Vis à Métaux.
- Vis Métrique.
- Tiges Filetées et goujons.
- Rondelles.
- Vis à Bois et à tôle.
- Écrous.
- Rivets.
- Produits Ferroviaires.
- Tous produits de fixation selon plan.



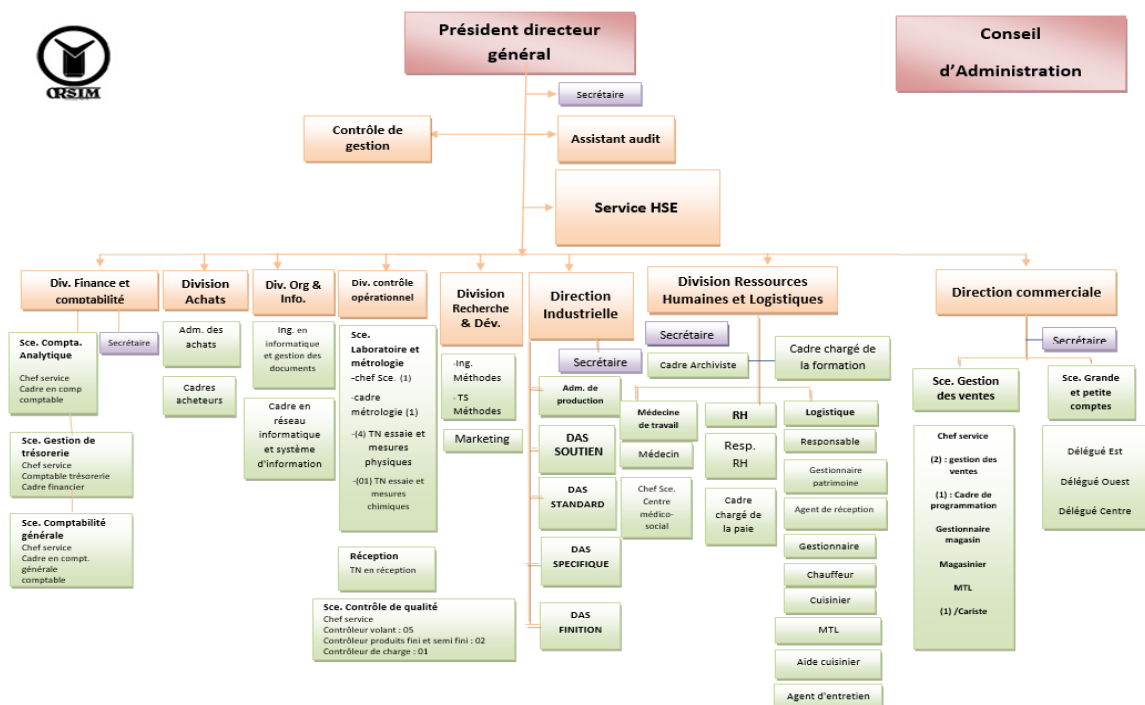
### 3. Plan stratégique :

ORSIM Spa, par sa démarche d'amélioration continue, s'engage à satisfaire au maximum ses clients et à renforcer son image de marque, tout en faisant de la protection de l'environnement une priorité. Les axes stratégiques de la filiale sont :

1. Renforcement de la position sur le marché
2. Développement et maîtrise technologique
3. Promotion des compétences
4. Consolidation de la situation économique et financière
5. Amélioration des systèmes de management

### 4. Organigramme de l'entreprise ORSIM

*Figure 6: Organigramme de ORSIM*



Source : Document interne ORSIM

## **Section 02 : Méthodologie de travail**

### **1. Epistémologie**

#### **1.1 Approche épistémologique**

L'épistémologie est la science et/ou la branche de la philosophie qui s'interroge sur le statut des connaissances produites par la communauté scientifique (Gavard-Perret et al., 2012).

L'épistémologie repose sur différents paradigmes, chacun représentant un ensemble de valeurs et de techniques partagées au sein d'une communauté scientifique. Ces paradigmes sont classés par auteurs en fonction de leurs philosophies et de leurs perspectives, avec trois approches principales : post-positiviste, interprétativiste et constructiviste (Kuhn, s. d.).

#### **1.2 Le paradigme constructiviste**

Nous avons choisi d'adopter une approche constructiviste dans notre recherche car elle est plus adaptée à notre objectif qui est d'explorer et de comprendre les processus impliqués dans la construction de la réalité sociale dans un contexte particulier.

Selon Piaget (1975), le constructivisme en pédagogie met l'accent sur le fait que l'individu apprend mieux lorsqu'il construit activement ses connaissances.

### **2. Approche de recherche**

Ce travail fait partie d'une approche inductive, un mode de raisonnement largement employé dans le domaine de la recherche scientifique. Cette approche implique de débiter avec des informations concrètes et de progresser vers des généralisations ou des théories, ce qui permet d'acquérir progressivement une compréhension du phénomène (Imbert, 2010).

Souvent employée pour découvrir de nouveaux domaines, susciter de nouvelles idées ou appréhender des phénomènes complexes. Ainsi, cette approche représente une étape initiale pour faciliter la formulation d'hypothèses dans le cadre d'un processus qui sera ensuite déductif.

### **3. Type de recherche**

Notre approche de recherche est une « recherche-action » où nous nous positionnons comme des acteurs de l'organisation, jouant un rôle actif dans la gestion et la résolution des problèmes liés à l'évaluation de la performance du système d'information. L'objectif de cette immersion sur le terrain est de collecter les données indispensables à notre étude, tout en

entrant directement dans les processus étudiés. Par conséquent, nous ne sommes pas seulement des observateurs externes, mais des acteurs actifs qui cherchent à comprendre et à résoudre les problèmes internes, ce qui est propre à la recherche-action.

L'approche de recherche-action se caractérise par une approche active de transformation de la réalité. Son but est à la fois d'agir pour modifier la situation et de produire des connaissances sur ces changements (d'Arripe et al., 2014).

#### **4. Approche de la collecte de données**

##### **4.1 Modèle d'analyse**

Le modèle d'analyse adopté pour résoudre une problématique donnée se compose généralement de plusieurs étapes distinctes. Dans notre approche, ce modèle se décompose en trois phases principales :

**Phase de préparation** : L'étape initiale de notre analyse consiste à étudier l'organisme d'accueil, ses missions, ses objectifs, ainsi que l'identification des quatre axes à évaluer, à savoir les activités, l'organisation, les compétences et les clients.

**Phase de réalisation** : C'est la phase où les questionnaires sont administrés pour obtenir les informations nécessaires pour évaluer les taux de performance de chaque pôle et le taux de performance global de la fonction.

**Phase de finalisation** : Dans cette étape, les divers résultats obtenus seront soumis à l'analyse et les recommandations seront formulées afin d'améliorer les performances des processus et de la fonction.

##### **4.2 Méthodes et outils**

###### **4.2 .1 Méthodes Qualitatives**

On utilise des techniques qualitatives pour analyser la perception des utilisateurs d'un système d'information, ainsi que le contexte et les processus qui l'entourent. Elles portent sur la description, l'interprétation et l'explication des événements, des situations et des résultats, et non sur la simple corrélation des variables (d'Arripe et al., 2014).

###### **4.2 .2 Outils de collecte de données**

Dans les études qualitatives portant sur l'évaluation de la performance d'un système d'information, plusieurs méthodes peuvent être employées pour recueillir des données riches

et pertinentes sur la gestion et l'exploitation de ce système au sein de l'entreprise. Parmi ces méthodes, on trouve les entretiens semi-directifs et l'analyse documentaire.

#### **A. La recherche documentaire**

La première étape de notre travail a été de mener une recherche documentaire approfondie.

Notre recherche, axée sur l'évaluation de la performance du système d'information et le modèle d'évaluation fonctionnelle MEF, a débuté par une vaste recherche documentaire. Nous avons analysé de nombreuses publications en ligne, ainsi que divers livres téléchargés ou consultés à la bibliothèque de l'ENSM, traitant de notre problématique. Cette revue exhaustive de la littérature nous a permis d'approfondir nos connaissances sur le sujet et de consolider les bases théoriques de notre mémoire.

Pendant notre stage, nous avons également eu accès à des documents internes tels que les bilans d'activités, le manuel des procédures, les logiciels utilisés, ainsi que des présentations de l'entreprise.

#### **B. Les entretiens semi-directif**

L'entretien est l'outil que nous avons jugé le plus adéquat pour la collecte de données, les autres outils ne nous permettant pas d'obtenir les informations nécessaires en raison des exigences de confidentialité.

La réalisation d'entretiens semi-directifs peut répondre à trois grands types de questions évaluatives. Tout d'abord, elle peut aider à rendre compréhensible l'ensemble souvent complexe des objectifs initiaux d'une politique publique. Ensuite, ces entretiens peuvent être utilisés pour évaluer la mise en œuvre de la politique, en retraçant les processus et en comprenant comment ses objectifs se traduisent concrètement dans les actions des agents administratifs. Enfin, l'enquête par entretiens semi-directifs peut contribuer à produire des évaluations en documentant la réception de la politique par ses bénéficiaires et plus largement par ses destinataires. Bien que ces trois utilisations puissent être combinées dans une même recherche évaluative, nous précisons successivement leurs apports respectifs (Clément, 2023).

### **4.3 Choix de la méthode d'évaluation**

Lors de sa participation au comité de lecture du Prix du livre "Mesurer la performance du contrôle de gestion", le directeur Guy Bullen a découvert la Méthode d'évaluation

fonctionnelle, qu'il a grandement appréciée pour sa clarté et sa simplicité. Cette approche permet une évaluation détaillée des fonctions du système d'information, facilitant l'identification des aspects à améliorer et des éléments à externaliser ou à maintenir. Elle s'avère particulièrement utile dans les contextes de fusion ou d'acquisition. Il se réjouit de voir cette méthode étendue au domaine du système d'information, soulignant son importance croissante dans un environnement où le réseau joue un rôle central.

Le MEF accorde une grande importance à la performance en se concentrant sur les fonctions et activités transversales, qui sont souvent considérées comme des sources de coûts complexes à gérer. Contrairement au Balanced Scorecard et au navigateur Skandia, qui font respectivement référence aux aspects financiers et humains, le MEF met l'accent sur les résultats (Autissier & Delaye, 2008).

De plus, dans leurs travaux de recherche en 2012, MOKRANI ont réalisé un tableau comparatif des modèles d'évaluation, y compris le Balanced Scorecard, le Navigateur Skandia et le Modèle d'Évaluation Fonctionnelle. Leur synthèse est présentée dans le tableau suivant :

**Tableau 5: Tableau comparatif des Modèles d'évaluation**

| Critères                                                                            | BSC | SKANDIA | MEF |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|---------|-----|
| <b>La RH est au cœur de la performance de l'entreprise</b>                          | -   | ++      | +   |
| <b>Est un modèle théorique et un outil opérationnel de pilotage</b>                 | +   | +       | ++  |
| <b>Utilisé dans des entreprises de service</b>                                      | -   | +       | ++  |
| <b>Intérêt particulier pour les fonctions support (transverses) de l'entreprise</b> | -   | -       | +   |
| <b>Facilité d'implémentation dans l'organisation</b>                                | -   | -       | +   |
| <b>Permet facilement de reconstituer une performance globale</b>                    | ++  | +       | +   |

N.B : (-) : peu adaptée, (+) : adaptée, (++) : très adaptée

Source : (MOKRANI 2012)

En se basant sur les données du tableau comparatif, il est clair que la Méthode d'évaluation fonctionnelle (MEF) se positionne comme le choix optimal pour évaluer la performance de la fonction système d'information au sein d'une entreprise industrielle.

#### **4.4 Guide d'entretien**

##### **4.4.1 Contexte :**

Dans le cadre de la préparation de mon projet de fin d'études, qui porte sur l'évaluation de la performance du système d'information au sein de La Société des Industries Mécaniques et Accessoires, je vous suis reconnaissante du temps consacré pour répondre à cette entrevue.

##### **4.4.1 Présentation :**

Cette étape de recherche fait partie de la phase de préparation. Elle vise à nous doter d'une compréhension approfondie des éléments techniques utilisés dans le système d'information, afin de pouvoir ensuite les représenter sous forme de diagramme.

##### **4.4.2 Interrogateur :**

Kheira Feghoul, étudiante en deuxième année de Master en Management Stratégique et Systèmes d'Informations au sein de l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM) à Koléa.

##### **4.4.3 Interrogés :**

Notre entrevue au sein de La Société des Industries Mécaniques et Accessoires s'est déroulée à la direction système d'information, plus précisément avec les responsables de cette direction, ce qui nous a permis d'acquérir une bonne compréhension des éléments techniques utilisés par la DSI. Les personnes interrogées sont présentées dans le tableau suivant :

**Tableau 6:** Liste des interrogés

| Personne         | Fonction                                          | Formation                                                        | Expérience              |
|------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| <b>B. KHEDIM</b> | Responsable de système d'information<br>ORSIM Spa | Master 2 en informatique (ingénierie des systèmes d'information) | Plus 8 ans d'expérience |

|                   |                    |                                      |                              |
|-------------------|--------------------|--------------------------------------|------------------------------|
| <b>N. Silarbi</b> | Cadre informatique | Technicien supérieur en informatique | Plus de 12 ans d'expérience. |
|-------------------|--------------------|--------------------------------------|------------------------------|

**Source :** Elaboré par nous même

Les bases de l'étude ont été établies dans ce chapitre en exposant la méthodologie de recherche utilisée et en donnant un aperçu du contexte organisationnel de l'entreprise ORSIM. En adoptant une approche constructiviste, on a privilégié des méthodes qualitatives comme la recherche documentaire et les entretiens semi-directifs afin d'analyser en détail la performance de son système d'information.

De plus, la justification de l'utilisation du modèle MEF a été donnée et le guide de l'entretien a également été disponible.

## **CHAPITRE III : RESULTAT ET DISSCUSION**



## Section 01 : Résultat

### 1.étude de l'existant

Avant d'évaluer et de mesurer la performance, il est essentiel de comprendre l'état actuel du système d'information. Pour ce faire, nous avons mené une étude de l'existant [Annexe A], basée sur le modèle d'évaluation des fonctionnalités (MEF), afin de mieux comprendre et modéliser la fonction et le système d'information.

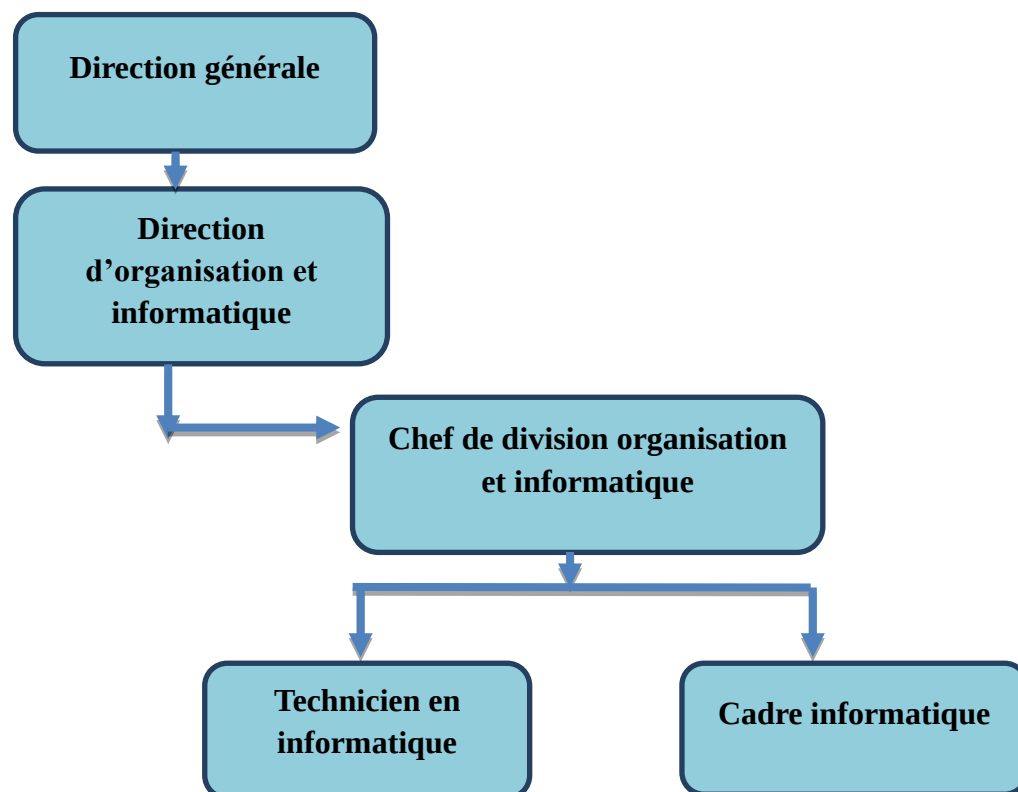
Cette analyse nous a permis d'explorer en détail les processus et les outils utilisés dans la fonction système d'information actuelle, ainsi que de déterminer les entrées et les sorties des flux de données.

### 1.1 Présentation du champ d'étude

Notre travail se déroulera au sein de la direction des systèmes d'information de l'entreprise ORSIM. Dans cette section, nous allons présenter le champ d'étude de l'organisme d'accueil. Cette partie nous permettra de mieux comprendre le domaine d'étude et de mettre en lumière les lacunes du système existant.

#### 1.1.1 Organisation

*Figure 7: Organigramme de la Direction de système d'information ORSIM*



Source : élaboré par nous-même d'après un document interne

Selon l'organigramme d'ORSIM, on peut constater une relation privilégiée entre la DSI et la DG, ce qui favorise une communication fluide et une étroite collaboration.

L'importance stratégique de la DSI dans l'alignement des systèmes d'information avec la stratégie globale de l'entreprise est mise en évidence par ce lien direct, bien qu'informel.

### 1.1.2 Situation informatique

Principaux composants constituant le SI

- Site web interne
- SILOG ERP
- Pc paie
- Pc compta
- Site web : [www.orsim.dz](http://www.orsim.dz)

Services du si

Le tableau ci-dessous présente services du système d'information d'ORSIM :

***Tableau 7:**services du système d'information d'ORSIM*

| Désignation                   | Technologie        |
|-------------------------------|--------------------|
| Service BD                    | SQL server         |
| Service web                   | Apache HTTP server |
| Service de partage de fichier | Apache / php       |
| Service proxy                 | FreeBSD            |
| Service messagerie            | Apache / php       |

**Source :** élaboré par nous-même d'après un document interne

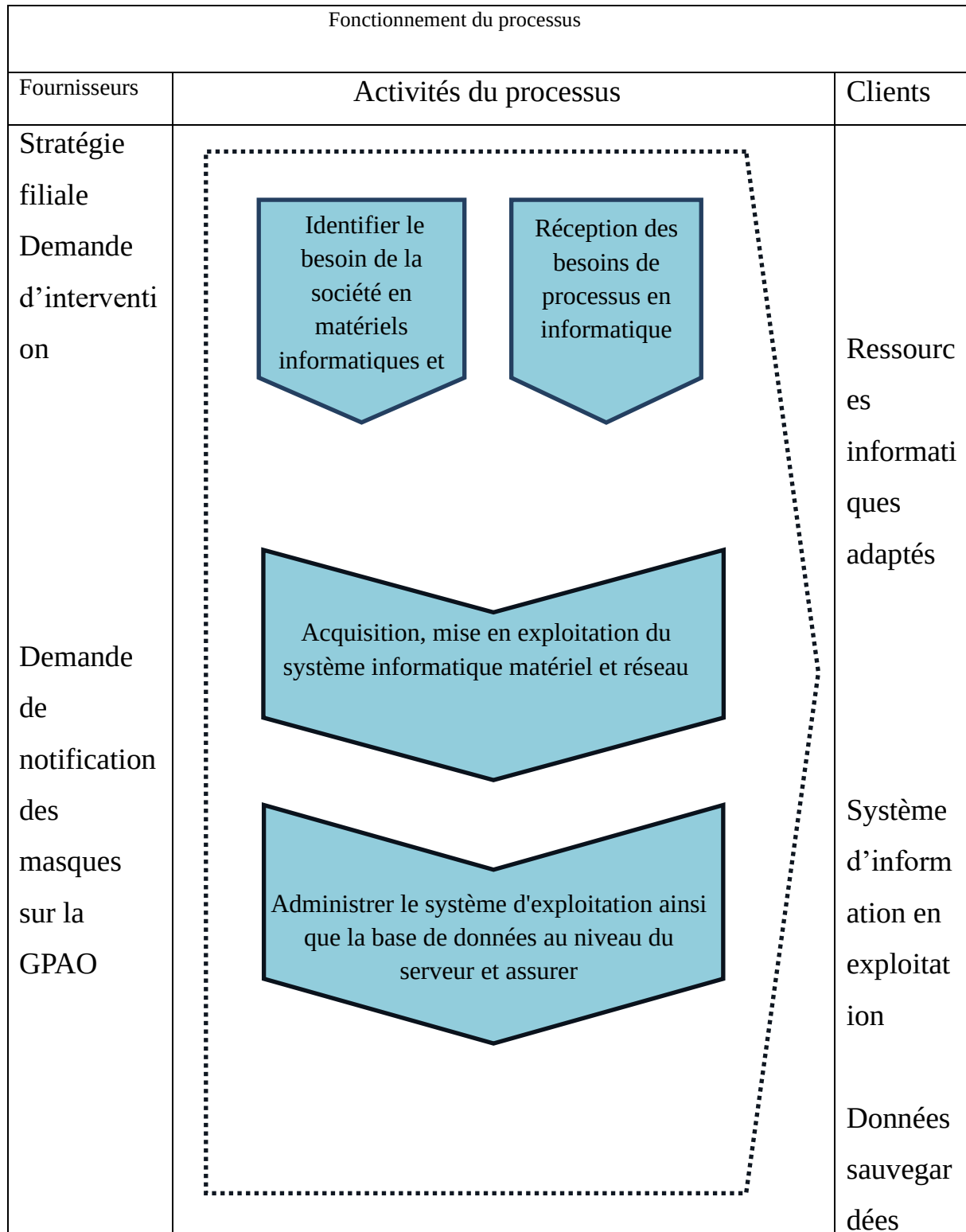
## 1.2. Description du système d'information d'ORSIM

### 1.2. 1 Processus de Reporting et Flux de données

Afin de bien comprendre le fonctionnement du système d'information d'ORSIM, il est essentiel d'examiner en détail son fonctionnement et le parcours des données qu'il traite. Grâce à cette exploration, il sera possible de comprendre les mécanismes fondamentaux de l'entreprise et de repérer les éléments essentiels pour l'optimiser.

Les illustrations ci-dessous présentent le déroulement opérationnel d'ORSIM, de la collecte des données à la diffusion des rapports, ainsi que le parcours des données à travers le système d'information, des sources jusqu'aux utilisateurs finaux.

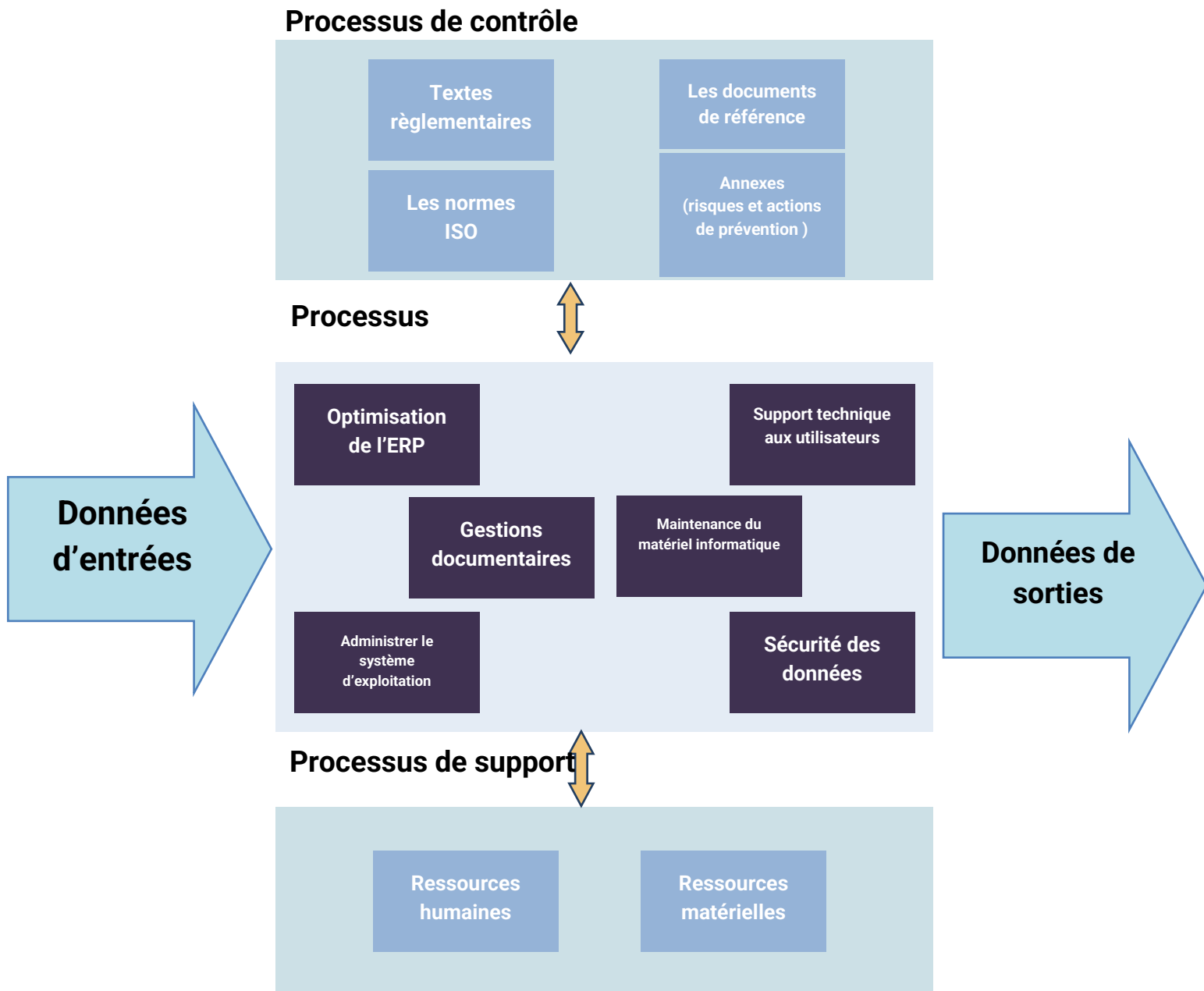
**Figure 8:** processus opérationnel



|                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Fonds<br>documentai<br>re du<br>SMQE<br>demande<br>de<br>modificatio<br>n document | <div data-bbox="472 405 1107 831"> <p><b>Assurer la gestion du fonds documentaire, diffusion et modifications</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>_Gestion du fonds documentaire</li> <li>_Mise à jour</li> <li>_Gestion des modifications</li> </ul> </div> | Docume<br>nts<br>maitrisés<br>accessibl<br>es et<br>adaptés |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|

**Source** : document interne (FQ7.23 Rev 02)

*Figure 9: Diagramme du Flux de données*



Source : élaboré par nous-même d'après un document interne (FQ7.23 Rev 02)

Le tableau ci-dessous fournit des détails supplémentaires sur les données illustrées dans la figure, permettant une meilleure compréhension des processus et des flux de données représentés.

**Tableau 8:** Description des données supplémentaires

| <b>Données d'entrées</b>                                                                     | <b>Origine</b>                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Besoins en moyens informatiques.                                                             | Tous les processus             |
| Demandes d'intervention.                                                                     |                                |
| Demandes de modification, d'un document système, de création de masques ou d'édition.        |                                |
| Référentiels et normes                                                                       |                                |
| <b>Données de sorties</b>                                                                    | <b>Destination</b>             |
| Disponibilité des ressources informatiques adaptées.                                         | Tous les processus             |
| Masques de saisie adaptés.                                                                   |                                |
| Des éditions adaptées.                                                                       |                                |
| Fonds documentaire maîtrisé, accessible et adapté aux besoins                                |                                |
| <b>Moyens</b>                                                                                | <b>Fournis \entretenus par</b> |
| <u>Humains</u> : Le chef de division organisation et informatique, ingénieur en informatique | Ressources humaines            |
| <u>Matériels</u> : Bureautique, serveurs informatiques,                                      |                                |

ordinateurs de bureau, logiciels et moyens de communication (téléphone, internet, réseau informatique

Direction générale logistique

**Source** : élaboré par nous-même d'après un document interne (FQ7.23 Rev 02)

### 1.2.2 Mission du système d'information actuel

Finalité du processus :

Assurer de manière efficace l'exploitation et la maintenance du système informatique.

Assurer la sauvegarde et la sécurité du système d'information.

Assurer la gestion du fond documentaire de la filiale.

Activités :

- Assurer la gestion du fond documentaire, la diffusion (INTRANET) et les modifications.
- Administrer le système d'exploitation ainsi que la base de données au niveau du serveur.
- Assurer le bon fonctionnement de l'ERP SILOG (Gestion de Production Assistée Par Ordinateur).
- Assurer l'assistance technique aux utilisateurs.
- Assurer la sauvegarde de toutes les données.
- Identifier et entretenir les supports de sauvegarde.
- Identifier et entretenir le matériel informatique.

### 1.2.3 Les indicateurs de performance clés (KPI)

Le tableau suivant montre les indicateurs de performance clés du système d'information (SI) de l'entreprise ORSIM.

**Tableau 9:** les indicateurs de performance clés

| OBJECTIF                        | INDICATEUR                                       | CIBLE | PIRIODICITE | REALISE PAR |
|---------------------------------|--------------------------------------------------|-------|-------------|-------------|
| <b>Disponibilité de la GPAO</b> | Disponibilité totale pendant les jours ouvrables |       |             |             |

|                                                    |                                                         |       |           |                                                     |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------|-----------|-----------------------------------------------------|
| <b>Traitement des besoins des clients internes</b> | Nombre de demandes traitées / nombre de demandes reçues | 100 % | Mensuelle | Chef de division<br>Organisation et<br>Informatique |
| <b>Sauvegarde des données</b>                      | Disponibilité des données à 100%                        |       |           |                                                     |

**Source** : élaboré par nous-même d'après un document interne (FQ7.23 Rev 02)

## 2 L'évaluation de la performance du système d'information d'ORSIM

L'objectif de cette section est d'évaluer la performance du système d'information d'ORSIM en utilisant le modèle d'évaluation fonctionnelle du MEF, en calculant et en mesurant les niveaux de performance à l'aide de questionnaires adaptés.

### 2.1 Évaluation des activités de la fonction système d'information

Le questionnaire (Annexe B) a été utilisé comme un guide pour la mise en place de notre étude. Il comprend quatre-vingts (80) activités réparties en cinq (5) rubriques distinctes (voir tableau n°10). Dans un premier temps, nous avons calculé le pourcentage des activités réalisées en attribuant un point à chaque activité accomplie. Ensuite, nous avons procédé à une deuxième évaluation en déterminant le taux d'activité contingent, prenant en considération l'importance de chaque activité grâce à l'attribution des coefficients suivants :

- Activité réalisée et jugée importante est affectée d'un coefficient 4.
- Activité non réalisée et jugée importante est affectée d'un coefficient 3.
- Activité réalisée et jugée peu importante est affectée d'un coefficient 2.
- Activité non réalisée et jugée peu importante est affectée d'un coefficient 1.

Un questionnaire d'évaluation des activités a été remis au responsable du système d'information. La synthèse des réponses a donné les résultats présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 10:** grille des activités réalisées

| Activités                              | Réalisation                                                    | Point     |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Pilotage du SI</b>                  | 12 activités réalisées dans les<br>16 activités de la rubrique | 12 points |
| <b>Gestion de la relation avec les</b> | 7 activités réalisées dans les 16                              | 7 points  |



|                                    |                                                             |           |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>utilisateurs</b>                | activités de la rubrique                                    |           |
| <b>Développement applicatif</b>    | 7 activités réalisées dans les 16 activités de la rubrique  | 7 points  |
| <b>Maintenance applicative</b>     | 10 activités réalisées dans les 16 activités de la rubrique | 10 points |
| <b>Gestion de l'infrastructure</b> | 9 activités réalisées dans les 16 activités de la rubrique  | 9 points  |

**Source** : élaboré par nous-même

Pour l'analyse initiale, le calcul du taux d'activités réalisées se base sur l'attribution d'un point à chaque activité effectuée. Ce calcul prend en considération le rapport entre le nombre d'activités réalisées et le nombre total d'activités dans chaque rubrique, tel que :

$$\text{Taux d'activités} = (\text{nombre des activités réalisé} / \text{nombre des activités totales}) \times 100$$

Ensuite, une deuxième évaluation est réalisée pour déterminer le taux d'activités contingentes, prenant en considération l'importance de chaque activité à l'aide d'un coefficient (David and Valérie, 2008). Si une activité jugée importante n'est pas réalisée, elle se voit attribuer un coefficient de 3. Par exemple, si le dénominateur du taux de couverture est de 10 activités et que 9 sont réalisées mais une importante ne l'est pas, elle sera comptée pour 3. Ainsi, le taux de couverture des activités serait de 12.

$$\text{Taux d'activités} = (\text{nombre des activités réalisées} \setminus \text{Dénominateur}) \times 100$$

**Tableau 11:** Grille détailler des activités réalisées

| <b>Rubrique</b>                                     | <b>NB d'activité</b> | <b>Réaliser</b> | <b>Réaliser importante</b> | <b>Non Réaliser importante</b> | <b>Dénominateur</b> |
|-----------------------------------------------------|----------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------------|---------------------|
| <b>Pilotage du SI</b>                               | 16                   | 12              | 12                         | 4                              | 24                  |
| <b>Gestion de la relation avec les utilisateurs</b> | 16                   | 7               | 7                          | 9                              | 34                  |
| <b>Développement applicatif</b>                     | 16                   | 7               | 7                          | 9                              | 34                  |
| <b>Maintenance applicative</b>                      | 16                   | 10              | 10                         | 6                              | 28                  |

|                                    |    |   |   |   |    |
|------------------------------------|----|---|---|---|----|
| <b>Gestion de l'infrastructure</b> | 16 | 9 | 9 | 7 | 30 |
|------------------------------------|----|---|---|---|----|

**Source :** Élaboré par nous même

La synthèse des différent taux d'activités des rubriques ont donnés les résultats suivants :

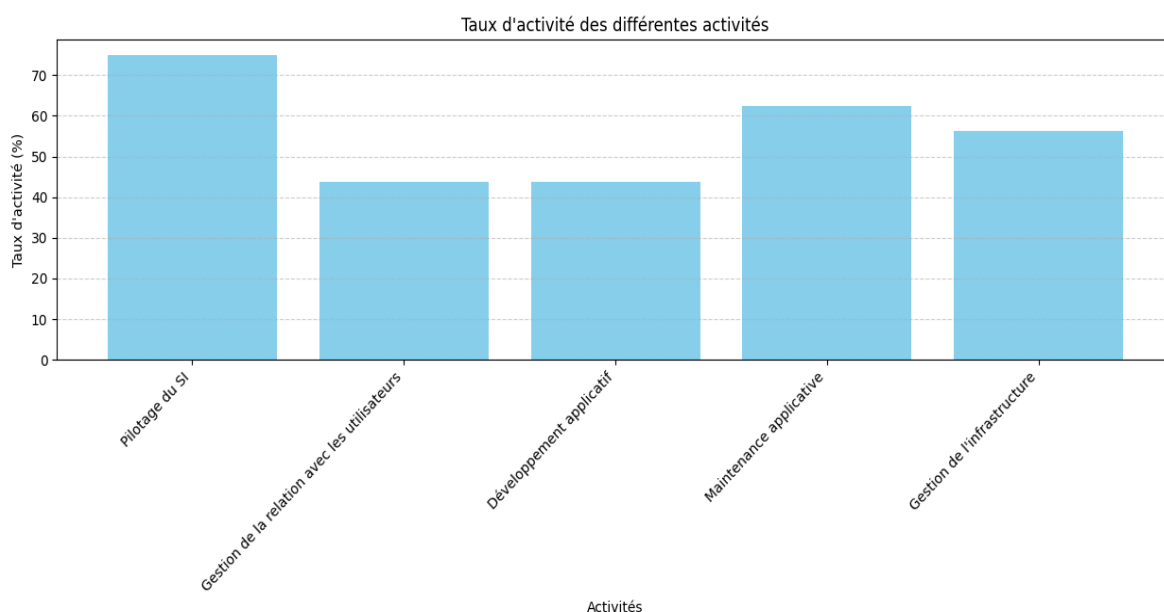
**Tableau 12:** Taux de couverture des activités

| Activités                                           | Taux d'activité               | Taux d'activité contingent     |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| <b>Pilotage du SI</b>                               | $(12/16) \times 100 = 75\%$   | $(12/24) \times 100 = 50\%$    |
| <b>Gestion de la relation avec les utilisateurs</b> | $(7/16) \times 100 = 43,75\%$ | $(7/34) \times 100 = 20,59\%$  |
| <b>Développement applicatif</b>                     | $(7/16) \times 100 = 43,75\%$ | $(7/34) \times 100 = 20,59\%$  |
| <b>Maintenance applicative</b>                      | $(10/16) \times 100 = 62,5\%$ | $(10/28) \times 100 = 35,71\%$ |
| <b>Gestion de l'infrastructure</b>                  | $(9/16) \times 100 = 56,25\%$ | $(9/30) \times 100 = 30\%$     |
| <b>Taux d'activité</b>                              | 56,25%                        | 31,38%                         |

**Source :** Élaboré par nous même

Pour une meilleure illustration des résultats nous avons élaboré la représentation graphique suivante :

**Figure 10:**représentation graphique des taux d'activités



**Source :** élaboré par nous même

Selon David and Valérie (2008), un taux d'activité global compris entre 50% et 75% indique une "configuration développée" des services du système d'information. Cette configuration couvre toutes les activités de pilotage, développement applicatif, maintenance applicative et infrastructure. Cependant, cela soulève des questions concernant les activités non réalisées, comme la gestion de la relation avec les utilisateurs.

Le développement applicatif est moins développé par la direction des systèmes d'information de l'entreprise ORSIM, qui ne consacre que 43,75% de ses ressources à cette activité. Selon les informations fournies par le responsable, ils préfèrent acheter des solutions déjà développées sur le marché afin de satisfaire leurs besoins informatiques.

Le pourcentage de relations utilisateurs du système d'information de l'entreprise ORSIM est de 43,75 %, ce qui semble plutôt faible. Cependant, comme le mentionne le responsable lors de l'entretien, les indicateurs de satisfaction des clients internes établis par l'entreprise sont généralement élevés. Le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) utilisé est considéré comme idéal, mettant en évidence la qualité globale de la fonction SI. Néanmoins, il est essentiel de bien saisir les éléments particuliers du système d'information qui pourraient être améliorés afin de se conformer aux normes élevées établies par le modèle d'évaluation fonctionnelle.

Les activités liées à la gestion du changement ne sont pas mises en œuvre par la DSI d'ORSIM. Il est possible que cette lacune témoigne d'une incompatibilité des solutions actuelles avec les exigences de l'entreprise en matière de gestion du changement. L'incapacité de l'entité du système d'information à mettre en œuvre ces activités est également possible.

## **2.2 Évaluation des compétences de la fonction système d'information**

L'objectif de l'évaluation des compétences est d'évaluer le niveau de connaissances et de maîtrise des employés de l'organisation. Cette évaluation est basée sur un sondage (Annexe C) qui nous a donné la possibilité de repérer les niveaux de compétence technique, comportementale et professionnelle au sein de l'entreprise. L'analyse des compétences a été réalisée en utilisant le questionnaire d'évaluation distribué à 15 employés, principalement des chefs de département et des responsables des différentes directions. Les résultats diffèrent en fonction de l'emploi et de l'expérience des employés. Le tableau ci-dessous présente les modalités d'évaluation des compétences :

**Tableau 13:** Notation des différents types de compétences

| Compétences techniques | Compétences comportementales | Compétences métier                                         | Points |
|------------------------|------------------------------|------------------------------------------------------------|--------|
| Je maîtrise            | Je maîtrise                  | Je connais et je l'utilise                                 | 4      |
| Je pratique            | Ça peut aller                | Je connais, mais je n'en tiens pas compte systématiquement | 3      |
| Je connais un peu      | J'ai des difficultés         | Je connais un peu                                          | 2      |
| Je ne connais pas      | Je n'y arrive pas            | Je ne connais pas                                          | 1      |

**Source :** (Autissier & Delaye, 2008)

Le calcul du taux de maîtrise se fait en additionnant les points attribués aux différentes affirmations, puis en divisant cette somme par le nombre total d'affirmations. Ensuite, le résultat est multiplié par 100 pour obtenir un affichage en pourcentage (Autissier & Delaye, 2008), selon la formule suivante :

Taux de maîtrise= (somme des réponses/ maximum du questionnaire) x 100

Les questionnaires utilisés sont ceux proposés par la méthode MEF (David and Valérie, 2008). Nous avons fait remplir ces questionnaires (Annexe C) par les responsables et les chargés de la direction des systèmes d'information, ainsi que par les autres directions, totalisant un effectif de 15 employés. Ces employés sont principalement des cadres, incluant des responsables, et des chefs de département.

La synthèse des données recueillies suite au questionnaire d'évaluation de compétences est présentée dans le tableau suivant :

**Tableau 14:** analyse du taux de maîtrise

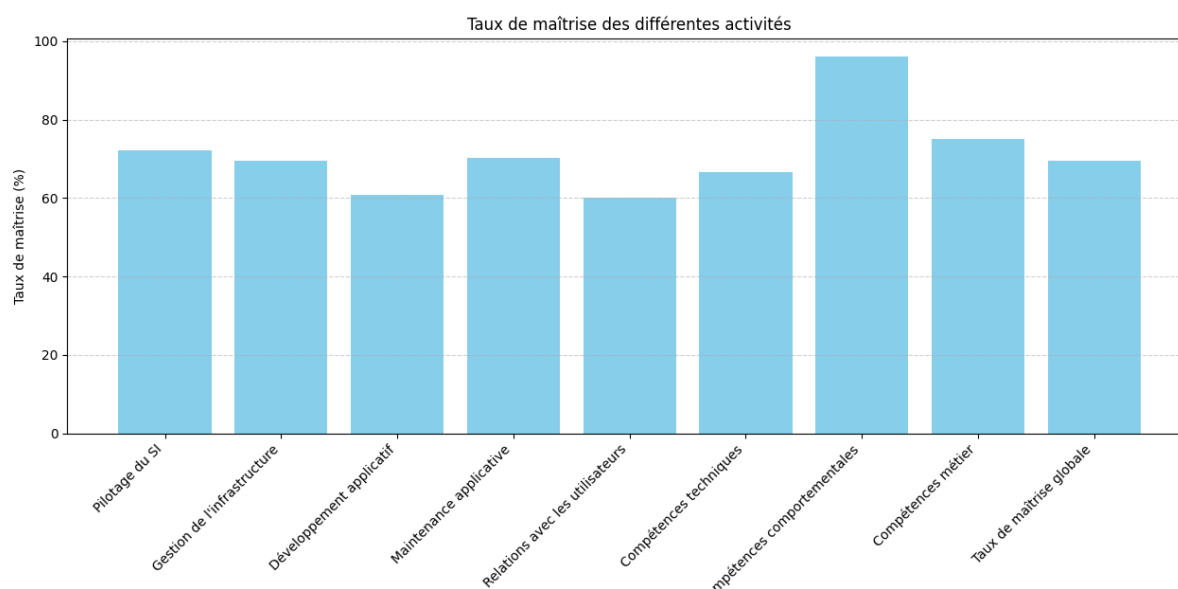
| Taux de maîtrise            | Nombre de points | Pourcentage |
|-----------------------------|------------------|-------------|
| Pilotage su SI              | 692              | 72,083 %    |
| Gestion de l'infrastructure | 668              | 69,58 %     |
| Développement applicatif    | 584              | 60,83 %     |

|                                        |      |         |
|----------------------------------------|------|---------|
| <b>Maintenance applicative</b>         | 674  | 70,21 % |
| <b>Relations avec les utilisateurs</b> | 576  | 60 %    |
| <b>Compétences techniques</b>          | 3194 | 66,54 % |
| <b>Compétences comportementale</b>     | 576  | 96 %    |
| <b>Compétences métier</b>              | 450  | 75 %    |
| <b>Taux de maîtrise globale</b>        | 4175 | 69,58 % |

Source : élaboré par nous même

La figure n° 11 présente un schéma pour une meilleure compréhension des résultats obtenus.

**Figure 11:** représentation graphique des taux de maitrise



Source : élaboré par nous même

Le taux de maîtrise global représente la moyenne des trois types de taux de maîtrise Compétences (compétences techniques, compétences comportementales et compétences Profession).

Le taux de maîtrise global est de 69,58 %, compris entre 50 % et 75 %, ce qui représente le taux de maîtrise du système d'information spécialisé.

Ce système d'information fonctionne efficacement en exécutant les tâches qui lui sont assignées, mais il ne générera pas de suggestions pour son amélioration ou son évolution.

### **2.3 Évaluation des ressources et de l'organisation de la fonction système d'information**

Après avoir analysé les activités et les compétences, nous nous concentrons maintenant sur l'évaluation des ressources disponibles et de l'organisation. La notion d'organisation est polysémique. Elle désigne tout aussi bien l'organigramme de la fonction, son style de management, l'ensemble des ressources (humaines et matérielles) que les modes de fonctionnement.

Pour évaluer les ressources structurelles d'une fonction, nous analysons le positionnement, les fonctions, les problèmes et les ressources, puis nous calculons le taux de support structurel.

Selon cette fonction, le taux peut mesurer les insuffisances structurelles des services et proposer des solutions ciblées (David et Valérie, 2008).

La démarche d'analyse des ressources et de l'organisation s'est appuyée sur le questionnaire d'évaluation de la structure élaboré par D. Autissier, tel que présenté dans son livre sur l'évaluation de la performance d'un système d'information (voir Annexe n°D).

Selon D. Autissier, le questionnaire se compose de quatre variables structurelles (positionnement de la DSI, fonctionnement, enjeux, ressources), où chaque question est évaluée selon un système de points : 4 pour "oui tout à fait", 3 pour "oui en partie", 2 pour "non", et 1 pour "non et c'est très dommageable". Ces points permettent d'obtenir une moyenne pour chaque partie et pour l'ensemble de l'évaluation.

En ce qui concerne l'évaluation des ressources allouées, les points sont attribués comme suit : 4 pour "exactement ou à 10 %", 3 pour "à 20 %", 2 pour "à 50 %", et 1 pour "au-delà de 100 %".

Taux pour chaque rubrique = (nombre obtenu su questionnaire / nombre maximum) x 100

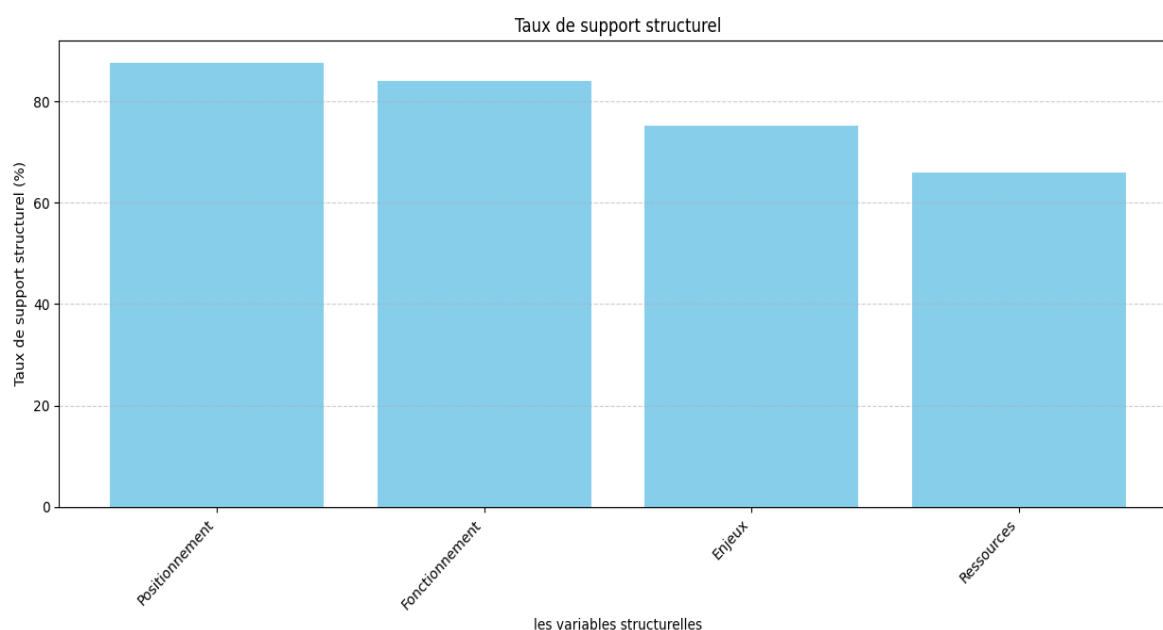
**Tableau 15: Taux de support structurel**

| Organisation                      | Nombre de points | Taux   |
|-----------------------------------|------------------|--------|
| Positionnement                    | 263              | 87,67% |
| Fonctionnement                    | 252              | 84%    |
| Enjeux                            | 226              | 75,33% |
| Ressources                        | 198              | 66%    |
| Taux de support structurel global | 939              | 78,25% |

Source : Élaboré par nous même

Une représentation graphique suivante illustre les données représentées dans le tableau précédent (figure n°12).

**Figure 12 : graphique du taux de support structurel**



Source : élaboré par nous même

Ces taux de support structurel global correspondent à la maximisation structurelle (le taux est supérieur à 75 %). Ce taux illustre une situation où la fonction système d'information bénéficie d'un effectif satisfaisant et de conditions de travail et de fonctionnement favorisant l'initiative et l'implication. C'est la situation idéale vers laquelle doit tendre toute fonction

système d'information, mais également la meilleure disposition pour que cette dernière réalise ses prestations et réponde au mieux aux attentes du reste de l'entreprise.

## 2.4 Evaluation de la satisfaction client de la fonction système d'information

Pour assurer une gestion optimale centrée sur la satisfaction du client, l'analyse de sa satisfaction revêt une importance primordiale dans l'évaluation des performances.

Selon AUTISSIER, cette sphère concerne le degré de satisfaction des clients bénéficiaires du système d'information, qui se décline en trois catégories : la direction générale, les cadres intermédiaires, les chefs de projet et les utilisateurs.

Dans le cadre de notre analyse, les clients sont les utilisateurs du système d'information. L'évaluation a été réalisée à l'aide d'un questionnaire de satisfaction (annexe D) distribué à un échantillon de 20 salariés, qui représentent les utilisateurs directs du système d'information, provenant de différentes directions, présentant une diversité de grades et occupant des postes variés entre managers et chefs d'établissements. Ces questionnaires ont été évalués individuellement en attribuant les valeurs qualitatives suivantes : "très satisfait" correspond à 4, "satisfait" à 3, "peu satisfait" à 2 et "non satisfait" à 1.

Le tableau ci-dessous récapitule les taux de performance obtenus.

**Tableau 16:**analyse du taux satisfaction clients

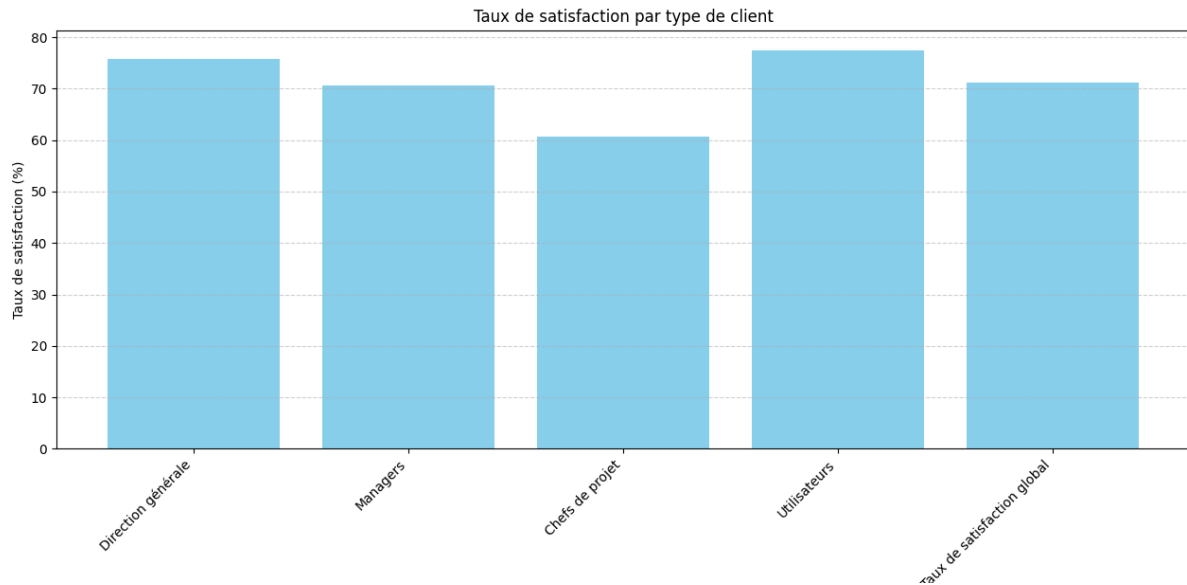
| Clients                     | Nombre de points | Taux de satisfaction |
|-----------------------------|------------------|----------------------|
| <b>Direction générale</b>   | 424              | 75 ,71%              |
| <b>Managers</b>             | 395              | 70,54%               |
| <b>Chefs de projet</b>      | 194              | 60,63%               |
| <b>Utilisateurs</b>         | 186              | 77,5%                |
| Taux de satisfaction global | 1263             | 71,09%               |

**Source :** élaboré par nous même

La figure suivante illustre une représentation graphique des données synthétisées dans le tableau précédent.



**Figure 13:**représentation graphique des taux de satisfaction client



**Source :** élaboré par nous même

Un tel taux de satisfaction global, situé entre 50 et 75%, indique un système d'information « à l'écoute des clients ». Le système d'information s'intéresse aux besoins des utilisateurs sans pouvoir y répondre de manière systématique en raison de la faiblesse des ressources structurelles, à la fois en termes de volume et de compétences.

### 3 Synthèse

L'objectif de cette section était de réaliser une évaluation de la fonction de système d'information en utilisant des critères explicatifs.

La première étape consistait à effectuer une analyse détaillée et individuelle des quatre axes calculés précédemment. Ces quatre taux sont ensuite combinés pour déterminer un taux global de performance fonctionnelle.

Le taux de performance global est calculé comme la moyenne arithmétique des taux de couverture des activités, de maîtrise des compétences, de support structurel et de satisfaction des clients.

Taux de performance global= taux d'activités + taux de maîtrise + taux de support structurel + taux de satisfaction clients /4

Le tableau suivant synthétise le taux de performance global :

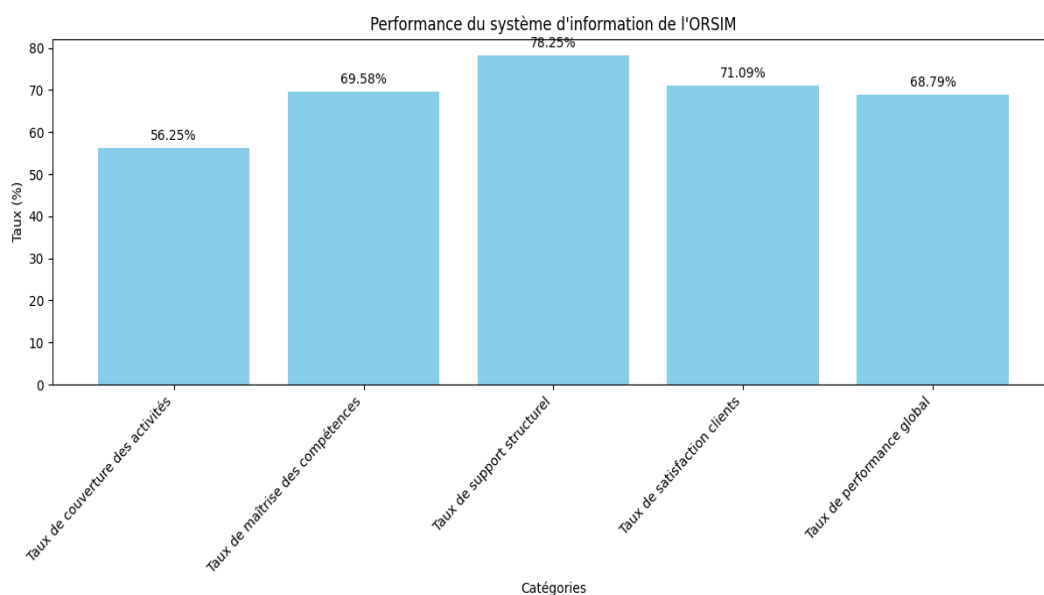
**Tableau 17 : Synthèse des évaluations fonctionnelles**

| <b>Thèmes d'évaluation</b>                | <b>Évaluations</b> |
|-------------------------------------------|--------------------|
| <b>Activités pilotage</b>                 | 75%                |
| <b>Activités relations utilisateurs</b>   | 43 ,75%            |
| <b>Activités développement applicatif</b> | 43 ,75%            |
| <b>Activités maintenance applicative</b>  | 62,5%              |
| <b>Activités gestion infrastructure</b>   | 56 ,25%            |
| <b>Taux de couverture des activités</b>   | 56,25%             |
| <b>Savoir techniques</b>                  | 66,54 %            |
| <b>Savoirs comportementales</b>           | 96 %               |
| <b>Savoirs prospectifs</b>                | 75 %               |
| <b>Taux de maîtrise des compétences</b>   | 69,58 %            |
| <b>Positionnement</b>                     | 87,67%             |
| <b>Fonctionnement</b>                     | 84%                |
| <b>Enjeux</b>                             | 75,33%             |
| <b>Ressources</b>                         | 66%                |
| <b>Taux de support structurel</b>         | 78,25%             |
| <b>Direction générale</b>                 | 75 ,71%            |
| <b>Management</b>                         | 70,54%             |
| <b>Chefs de projet</b>                    | 60,63%             |
| <b>Utilisateurs</b>                       | 77,5%              |
| <b>Taux de satisfaction clients</b>       | 71,09%             |
| <b>Taux de performance global</b>         | 68,79%             |

**Source :** Élaboré par nous même

La figure suivante illustre une représentation graphique des données synthétisés dans le tableau précédent :

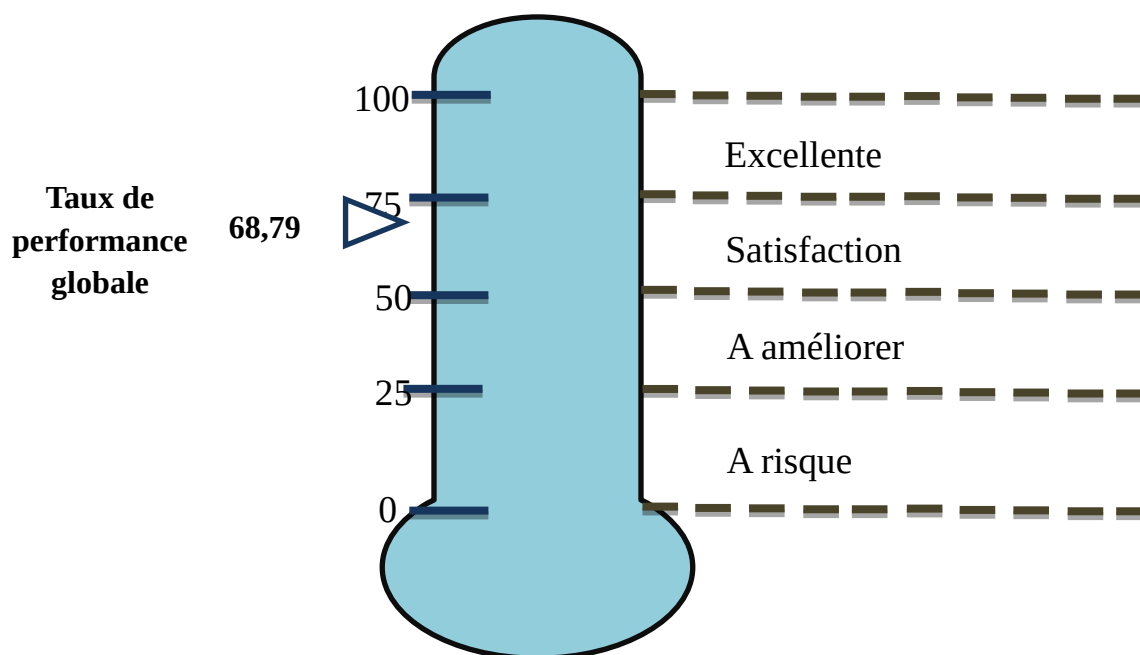
**Figure 14:**représentation graphique des taux de performance



**Source :** élaboré par nous même

Comme indiqué dans le tableau ci-dessus, le taux moyen de performance globale est de 68,79%. Ce taux de performance globale permet d'établir une évaluation sur des échelles barométriques.

**Figure 15:**taux de performance globale



**Source :** élaboré par nous même

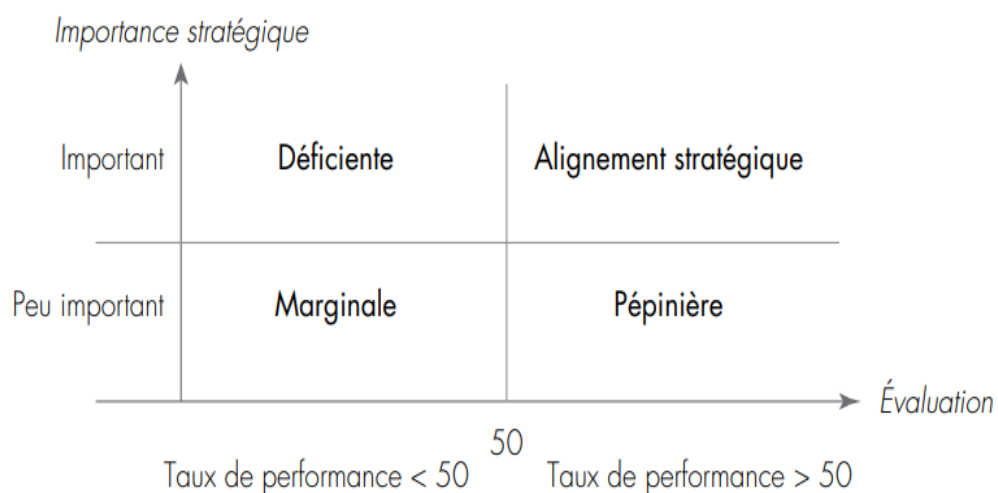
En se basant sur le modèle d'évaluation fonctionnelle d'AUTISSIER, la performance globale du système d'information de ORSIM est jugée satisfaisante, avec un taux de performance de 68,79% situé entre 50% et 75%. Cela signifie que la fonction système d'information remplit son contrat de manière acceptable, sans apporter d'innovation ou de zèle particulier. Cependant, il est nécessaire d'améliorer certains aspects qui seront identifiés dans un plan d'actions à court ou moyen terme.

Pour évaluer adéquatement la performance du système d'information, il est recommandé d'utiliser la matrice d'analyse stratégique proposées par Autissier. Cette matrice complète les analyses précédentes et permettent de situer la fonction système d'information dans des catégories illustrant son niveau de performance.

Selon AUTISSIER, la matrice d'analyse stratégique est un outil qui évalue la performance du système d'information en fonction de son importance stratégique. Cette matrice caractérise la fonction selon deux axes : sa performance et son importance stratégique.

Lors de notre entretien avec le responsable du système d'information, il a affirmé l'importance cruciale du positionnement stratégique du système d'information, ce qui le place dans une situation d'**alignement stratégique**.

**Figure 16:** *Matrice d'analyse stratégique du système d'information*



**Source :** (Autissier & Delaye, 2008)

Lorsque la fonction système d'information est considérée comme stratégique dans une entreprise, son taux de performance doit être d'au moins 50%. Il est essentiel qu'elle vise l'alignement stratégique, ce qui implique qu'elle réalise efficacement ses activités, dispose d'une main-d'œuvre qualifiée, de ressources adaptées à son volume d'activité, et satisfait ses clients. En résumé, pour être efficace, la fonction système d'information doit maintenir un taux de performance élevé et répondre aux besoins stratégiques de l'entreprise.

## **Section 02 : Discussion**

Il est important de rappeler que notre objectif est d'évaluer la performance du système d'information de La Société des Industries Mécaniques et Accessoires ORSIM Spa en utilisant le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF). Nous avons étudié diverses applications du MEF pour évaluer les performances des différentes fonctions au sein des entreprises, comme la fonction Ressources Humaines (David et Simonin, 2009). De plus, des recherches ont utilisé le MEF pour évaluer des systèmes d'information, notamment la fonction globale du système (David et Valérie, 2008), ainsi que des aspects spécifiques tels que la satisfaction des clients (Yao, 2022) et les compétences (Yao, 2021).

Cela nous a donné l'assurance que l'utilisation du MEF pour évaluer la performance des systèmes d'information dans une entreprise telle que ORSIM s'est avérée parfaitement appropriée, et que cette méthode est facile à comprendre et à mettre en place.

Les résultats de notre première analyse de la situation actuelle nous ont permis de définir les tâches effectuées par une fonction de système d'information, ce qui nous a permis de mettre en place le MEF en évaluant en profondeur ses quatre axes qui évaluent le domaine d'activité, le niveau de compétences, les ressources allouées et la satisfaction des clients concernés. Nous avons pu obtenir les différents taux de performance grâce à l'utilisation de ce modèle.

Les résultats évoqués mettent en évidence divers éléments indispensables pour évaluer les résultats de la fonction système d'information au sein de l'entreprise. L'atteinte d'un taux de performance de 68,79 %, avec une plage de 50 à 75 %, témoigne de la réalisation satisfaisante du rôle du système d'information, mais sans dépasser les attentes. Cependant, il est nécessaire d'améliorer certains aspects, ce qui sera identifié dans un plan d'action à court ou moyen terme.

En analysant de manière approfondie les résultats par axe du modèle d'évaluation fonctionnelle, il est évident que l'axe activité a obtenu un score de 56,25%. L'étendue du système d'information de ORSIM signifie que la fonction gère au moins la moitié du

référentiel d'activités(Autissier & Delaye, 2008). Son rôle est donc de système d'information à la fois généraliste et spécialiste.

Il y a également eu un score de 69,58 % pour l'axe compétence, ce qui suggère que notre fonction possède les compétences nécessaires pour mener à bien ses activités et est considérée comme un niveau de maîtrise spécialisé et acceptable L'équipe d'ORSIM possède un système d'information compétent, démontrant une bonne maîtrise des principales compétences considérées comme essentielles pour mener à bien la mission et les activités.

En ce qui concerne les ressources, notre score a été de 78,25 %, ce qui témoigne d'une gestion efficace des ressources. ORSIM dispose d'un système d'information bien organisé, qui recense un ensemble de ressources adaptées aux besoins de l'entreprise. Le service dispose des compétences nécessaires et fonctionne sans problèmes financiers.

Finalement, on a évalué la satisfaction des clients à 71,09%. Le système d'information d'ORSIM est axé sur les clients, mettant en place des pratiques en accord avec leurs demandes. Il met en avant une approche relationnelle qui se concentre sur la collecte des besoins des clients, leur intégration dans les projets et leur soutien à travers une ligne d'assistance et des formations.

La performance globale du système d'information de ORSIM est jugée satisfaisante, avec un taux de performance de 68,79%. Il est orienté client, étendu dans ses activités, compétent en termes de compétences, et bien dimensionné en structure. Cependant, des améliorations sont nécessaires pour renforcer l'innovation et l'alignement stratégique, identifiées dans un plan d'actions à court ou moyen terme.

Malgré les résultats satisfaisants du système d'information d'ORSIM, il est essentiel de faire des améliorations afin de maximiser son impact sur la stratégie et l'innovation de l'entreprise. Au cours de notre étude théorique, nous avons remarqué que la recherche met en évidence l'importance de l'innovation dans le domaine des systèmes d'information, en étudiant les mécanismes de diffusion et de transfert des nouvelles idées. Lu, Hsin-Ke et al.2012, souligne l'influence de ces innovations sur les pratiques sociales et organisationnelles. Toutefois, nous avons aussi constaté que les systèmes d'information des entreprises sont difficiles à exploiter pleinement en raison d'un manque de cohérence entre la stratégie des systèmes d'information et la stratégie organisationnelle (Michel & Cocula, 2014) .

De nombreux défis et enjeux liés au système d'information et à son évaluation ont également été identifiés, tels que des tâches non réalisées au sein d'ORSIM, telles que la création d'un

référentiel de gestion du changement. Incorporer une partie de gestion du changement dans les projets. Mise en évidence de la gestion du changement pour les responsables de projets. D'après HASSANI et al. 2016, la gestion des projets de changement est l'un des défis auxquels l'organisation est confrontée, car cela entraîne une gestion du changement inefficace. Le défi majeur de l'évaluation des systèmes d'information (SI) est mis en évidence par l'étude de Baudet Cédric 2020. La complexité réside dans la variété des conséquences des systèmes d'information, qu'elles soient matérielles ou immatérielles, ce qui rend leur évaluation et leur mesure difficiles. En outre, l'analyse de leur influence sur les objectifs stratégiques et leur potentiel stratégique est difficile.

Certaines limites de notre étude doivent être prises en compte, car les résultats sont basés sur des évaluations internes et pourraient être soumis à une validation externe ou à une comparaison avec des données de référence sectorielles. Nous avons réalisé notre étude au sein d'une seule entreprise industrielle, ce qui met en évidence l'importance d'inclure plusieurs entreprises appartenant au même secteur industriel afin d'obtenir une vision plus représentative et généralisable des résultats.

En résumé, les résultats de cette étude soulignent les principales activités d'une fonction de système d'information, ainsi que son taux de performance qui démontre une performance satisfaisante de cette fonction (Autissier & Delaye, 2008).

Au cours de ce chapitre, nous avons rassemblé les résultats et les discussions clés de la partie pratique de notre étude sur l'évaluation de la performance du système d'information dans le contexte particulier de notre entreprise. Des entretiens semi-directifs et des études documentaires ont été réalisés afin d'approfondir l'étude des processus et des missions du système d'information d'ORSIM. Ensuite, nous avons mis en œuvre le modèle MEF en utilisant différents questionnaires sur quatre axes : les activités, les compétences, la structure organisationnelle et la satisfaction des clients.

Selon l'analyse des réponses aux questionnaires MEF et des entretiens semi-directifs, nous avons pu obtenir une diversité de données, ce qui nous a permis d'évaluer en détail le système d'information sur divers aspects de notre entreprise. Les entrevues directives ont permis d'obtenir des renseignements précis concernant les indicateurs de performance et la concordance entre les objectifs du DSI et ceux de l'entreprise. Finalement, nous avons réalisé

une analyse des résultats obtenus, mettant en évidence les éléments clés et analysant les répercussions de nos conclusions.



## **CONCLUSION**

Dans notre étude qualitative, nous avons tenté de saisir le fonctionnement de la fonction système d'information pour évaluer son niveau de performance et répondre à notre problématique concernant l'évaluation de la performance de la fonction système d'information en utilisant le modèle d'évaluation fonctionnelle.

Notre recherche a révélé l'importance du système d'information au sein de l'entreprise et a permis de définir les principales activités de cette fonction. De plus, nous avons conclu que l'utilisation du Modèle d'Évaluation Fonctionnelle (MEF) pour évaluer la performance de la fonction système d'information s'est avérée parfaitement appropriée. Grâce à cette approche, nous avons pu évaluer le niveau de performance de la fonction système d'information en se référant aux quatre dimensions : l'activité, les compétences, les ressources et la satisfaction des clients.

La fonction système d'information de l'entreprise ORSIM a montré qu'elle réalise avec succès les tâches qui lui sont confiées, avec un taux de performance global de 68,79%. Toutefois, on a également repéré des domaines à améliorer. Il s'agit notamment de garantir une meilleure cohérence entre la stratégie des systèmes d'information et la stratégie organisationnelle globale, ainsi que de l'importance capitale d'encourager l'innovation. La mise en avant de la gestion du changement est également un moyen essentiel d'améliorer. Cette étude revêt une importance pratique considérable en établissant des fondements solides pour renforcer l'efficacité de la fonction des systèmes d'information chez ORSIM. Pour atteindre cet objectif, il est impératif d'analyser en détail les aspects spécifiques du SI nécessitant des améliorations afin de se conformer aux normes élevées du modèle d'évaluation fonctionnelle.

Tout d'abord, elle préconise la formation du personnel sur les enjeux de gestion du changement et l'alignement stratégique des systèmes d'information. Ensuite, elle suggère d'améliorer les processus d'évaluation et de gestion des projets SI en intégrant des éléments de conduite du changement.

Parallèlement, elle souligne l'importance de l'optimisation des outils technologiques pour soutenir l'innovation et s'aligner avec la stratégie organisationnelle.

En adoptant ces approches, ORSIM pourrait mieux équilibrer son utilisation des solutions prêtes à l'emploi et du développement interne, renforçant ainsi sa capacité à répondre efficacement à ses besoins informatiques spécifiques.

Notre étude présente certaines limitations importantes à prendre en compte. Les conclusions sont basées sur des évaluations internes et pourraient bénéficier d'une validation externe ou d'une comparaison avec des données de référence. Bien que nous ayons utilisé des questionnaires pour une évaluation qualitative, l'inclusion de données quantitatives pourrait offrir une perspective plus complète sur les performances de la fonction système d'information.

Pour améliorer la recherche à l'avenir, il serait utile d'étendre l'évaluation à d'autres secteurs ou entreprises, en combinant des méthodes qualitatives et quantitatives. Cela permettrait d'obtenir une vision plus approfondie de la performance de la fonction système d'information. Pour conclure, ce mémoire a souligné l'importance de l'évaluation des performances de la fonction système d'information et a prouvé l'efficacité du modèle d'évaluation fonctionnelle dans cette situation. Les résultats obtenus offrent des indications précieuses pour améliorer le système d'information et renforcer la compétitivité de notre entreprise sur le marché, tout en atteignant nos objectifs de croissance et de réussite.

## **BIBLIOGRAPHIE**

## **Les ouvrages**

Autissier, D., & Delaye, V. (2008). *Mesurer la performance du système d'information*. Eyrolles-Éd. D'Organisation.

Autissier, D., & Simonin, B. (2009). *Mesurer la performance des ressources humaines*. Eyrolles-Éd. D'Organisation.

Delmond, M.-H., Petit, Y., & Gautier, J.-M. (2008). *Management des systèmes d'information* (2e éd. [Entièrement mise à jour]). Dunod.

Gavard-Perret, M.-L. A., Gotteland, D. A., Haon, C. A., & Jolibert, A. P. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*.

HIRSCHHEIM, & SMITHSON. (1999). Evaluation of Information Systems : A Critical Assessment. In *Beyond the IT Productivity Paradox* (p. 381-410).

Joël de Rosnay. (1975). *Le macroscopie. Vers une vision globale* (Vol. 32).

J Piaget. "Science of education and the psychology of the child." In: New York: Orion Press (1970).

Kadry, seifeddine. (2014). On the Evolution of Information Systems. In *Systems Theory : Perspectives, Applications and Developments* (1<sup>re</sup> éd., Vol. 1). Nova Publishers.

Kalika, M., Rowe, F., & Fallery, B. (2012). *Systèmes d'information et management des organisations : Cas et applications*. Vuibert.

Kaplan, B., & Maxwell, J. A. (2005). Qualitative Research Methods for Evaluating Computer Information Systems. In J. G. Anderson & C. E. Aydin (Éds.), *Evaluating the Organizational Impact of Healthcare Information Systems* (p. 30-55). Springer-Verlag.  
[https://doi.org/10.1007/0-387-30329-4\\_2](https://doi.org/10.1007/0-387-30329-4_2)

Kuhn, T. S. (s. d.). *La structure des révolutions scientifiques*. Flammarion.

Lu, Hsin-Ke, Lin, Peng-Chun, Lo, Chia-Hui, & Wu, Mei-Yao. (2012). *A Review of Information System Evaluation Methods*.

M. Morin, E., & Savoie, A. (1994). *L'efficacité de l'organisation Théories, représentations et mesures*.

Marçal de Oliveira, K., Thion, V., & Dupuy-Chessa, S. (2012). Limites de l'évaluation d'un système d'information : Une analyse fondée sur l'expérience pratique. In *30ème Conférence*

*INformatique des ORganisations et Systèmes d'Information et de Décision (INFORSID* (p. pp.395-410).

Nguyen, T. D., Nguyen, T. M., & Cao, T. H. (2015). Information Systems Success : A Literature Review. In T. K. Dang, R. Wagner, J. Küng, N. Thoai, M. Takizawa, & E. Neuhold (Éds.), *Future Data and Security Engineering* (Vol. 9446, p. 242-256). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-26135-5\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-319-26135-5_18)

O'Brien, J. A., Marion, G., & Saint-Amant, G. (1995). *Les systèmes d'information de gestion*. De Boeck université Éd. du Renouveau pédagogique.

Reix, R. (2011). *Systèmes d'information et management des organisations* (6e éd). Vuibert.

Rivard, S., & Talbot, J. (1998). *Le développement de systèmes d'information : Une méthode intégrée à la transformation des processus* (2e ed). Presses de l'Université du Québec ; HEC.

Salles, M., Bour, R., & Jardat, R. (2020). Systèmes d'information numériques : Supports ou entraves à la démocratie dans les organisations ? *Revue ouverte d'ingénierie des systèmes d'information*, 1(2). <https://doi.org/10.21494/ISTE.OP.2020.0499>

Vaujany, F.-X. de. (2009). *Les grandes approches théoriques du système d'information*. Hermès science publications-Lavoisier.

yves chevalier. (2015). *Système d'information et gouvernance* (EME Editions).

### **Les articles et les revues**

Baraka, H. A., Baraka, H. A., & EL-Gamily, I. H. (2015). Information systems performance evaluation, introducing a two-level technique: Case study call centers. *Egyptian Informatics Journal*, 16(1), 9-22. <https://doi.org/10.1016/j.eij.2014.11.004>

Bergeron, F., Raymond, L., & Rivard, S. (2004). Ideal patterns of strategic alignment and business performance. *Information & Management*, 41(8), 1003-1020. <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.10.004>

Clément, P. (2023, mai 10). L'entretien semi-directif. *LIEPP*.

Collins, C., Dennehy, D., Conboy, K., & Mikalef, P. (2021). Artificial intelligence in information systems research: A systematic literature review and research agenda. *International Journal of Information Management*, 60, 102383. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102383>

d'Arripe, A., Oboeuf, A., & Routier, C. (2014). L'approche inductive : Cinq facteurs propices à son émergence. *Approches inductives*, 1(1), 96-124. <https://doi.org/10.7202/1025747ar>

Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319. <https://doi.org/10.2307/249008>

De Vaujany, F. X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : Vers un dépassement de l'opposition conception-usage : *Management & Avenir*, n° 9(3), 109-126. <https://doi.org/10.3917/mav.009.0109>

DeLone, & McLean. (2003). The DeLone and McLean Model of Information Systems Success : A Ten-Year Update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9-30. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045748>

DeLone, W. H., & McLean, E. R. (1992). Information systems success : The quest for the dependant variable. *Information Systems Research*, 60-95.

Doll, W. J., & Torkzadeh, G. (1988). The Measurement of End-User Computing Satisfaction. *MIS Quarterly*, 12(2), 259. <https://doi.org/10.2307/248851>

EL AJAJE, D., & EL MEZIANE, A. (2023). The Balanced Scorecard : A Performance Lever for Public Organizations. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME*.

Elidrissi, D., & Elidrissi, A. (2010). Contribution des systèmes d'information à la performance des organisations : Le cas des banques. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 241, 55-62. <https://doi.org/10.1051/larsg/2010006>

Godé, C. (2024). VERS UN SYSTEME D'INFORMATION ANTIFRAGILE ? UNE RECHERCHE EN COURS. *Management & Data Science*. <https://doi.org/10.36863/mds.a.27266>

Goodhue, D. L., & Thompson, R. L. (1995). Task-Technology Fit and Individual Performance. *MIS Quarterly*, 19(2), 213. <https://doi.org/10.2307/249689>

Hajer Kéfi, Michel Kalika, & Robert Reix. (2004, septembre 9). *Evaluation des Systèmes d'Information : Une Perspective Organisationnelle*. 211 pages.

HASSANI, I. B., Razane CHROQUI, Chafik OKAR, & TALEA, M. (2016). *Revue de littérature sur l'adoption des systèmes d'information*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.11516.13440>

Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1993). Strategic Alignment : Leveraging Information Technology for Transforming. *IBM Systems Journal*, 4-15.

- Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : À la frontière de la santé publique et de l'anthropologie: *Recherche en soins infirmiers*, N° 102(3), 23-34.  
<https://doi.org/10.3917/rsi.102.0023>
- Kalankesh, L. R., Nasiry, Z., Fein, R., & Damanabi, S. (2020). Factors Influencing User Satisfaction with Information Systems : A Systematic Review. *Galen Medical Journal*, 9, e1686. <https://doi.org/10.31661/gmj.v9i0.1686>
- Lorrain, D. (2006). La dérive des instruments : Les indicateurs de la politique de la ville et l'action publique. *Revue française de science politique*, 56(3), 429.  
<https://doi.org/10.3917/rfsp.563.0429>
- Martinsons, M., Davison, R., & Tse, D. (1999). The balanced scorecard : A foundation for the strategic management of information systems. *Decision Support Systems*, 25(1), 71-88.  
[https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(98\)00086-4](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(98)00086-4)
- MEBBANI, Y. (2023, mars 21). Évaluation des systèmes d'information dans les PME des pays du sud, cas de l'Algérie. *Finance & Markets Journal*, 46-18.
- Mebbani, Y., & Gheribi, F. (2019). *Évaluation des systèmes d'information, essai de synthèse de l'état del'art*. 09, 18.
- Michel, S., & Cocula, F. (2014). L'évaluation des systèmes d'information : Un état de l'art à la lumière des approches de la variance et processuelles: *Management & Avenir*, N° 74(8), 33-51. <https://doi.org/10.3917/mav.074.0033>
- Mumford, M. D. (1983). SOCIAL COMPARISON THEORY AND THE EVALUATION OF PEER EVALUATIONS : A REVIEW AND SOME APPLIED IMPLICATIONS. *Personnel Psychology*, 36(4), 867-881. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00516.x>
- Noureddine, M., & Azzemou, R. (2018). Mise En Place D'un Système D'information Pour Evaluer La Performance D'un Service Hospitalier. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*, 289.  
<https://doi.org/10.35156/1193-000-013-021>
- Nwamen, F. (2006). Impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 218, 111-121. <https://doi.org/10.1051/larsg:2006019>
- OUHADI, S. (2023). LES TABLEAUX DE BORD COMME OUTIL DE MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ORGANISATIONS. *The Economic & Mangement Review*.
- OUMAKHLOUF, N., & KHERBACHI, H. (2019). Impact du système d'information sur la performance organisationnelle : Cas des entreprises de Bejaia (Algérie). *Revue des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales*, 549-563.



Paliulis, N. K., & Uturytė–Vrubliauskienė, L. (2012). Performance Measurement System to Evaluate the Efficiency of E-Business. *The 7th International Scientific Conference « Business and Management 2012 »*. *Selected Papers*, 895-903. <https://doi.org/10.3846/bm.2012.115>

Pereira, J., Varajão, J., & Takagi, N. (2022). Evaluation of Information Systems Project Success – Insights from Practitioners. *Information Systems Management*, 39(2), 138-155. <https://doi.org/10.1080/10580530.2021.1887982>

Regragui, Y., & Al Meriouh, Y. (2017). Etude Exploratoire De L'impact Des Systèmes d'Information Sur La Performance À Partir D'une Approche Par Alignement : Cas Des Entreprises Marocaines. *European Scientific Journal, ESJ*, 13(31), 261. <https://doi.org/10.19044/esj.2017.v13n31p261>

Simonnot, B. (2004). Christiane Volant, Le management de l'information dans l'entreprise : Vers une vision systémique: Paris, ADBS, coll. Sciences de l'information, série Études et techniques, 2002, 106 p. *Questions de communication*, 5. <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.7166>

Varajão, J., Lourenço, J. C., & Gomes, J. (2022). Models and methods for information systems project success evaluation – A review and directions for research. *Heliyon*, 8(12), e11977. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11977>

Verlaet, L. (2015). La deuxième révolution des systèmes d'information : Vers le constructivisme numérique. *Hermès*, n° 71(1), 249. <https://doi.org/10.3917/herm.071.0249>

VERREAULT, D., & RIVARD, S. (2003). Alignement stratégique des technologies de l'information : Une perspective basée sur les ressources. *Chaire de gestion stratégique des technologies de l'information HEC Montréal*.

Yao, C. P. (2022). EVALUATION DE LA SATISFACTION CLIENTS DE LA FONCTION SYSTEME D'INFORMATION. *Revue Management des Systèmes d'Information et Innovation*, Vol. 5, 23-45 Pages. <https://doi.org/10.34874/IMIST.PRSM/ISMI/28115>

yao, cedric. (2021). *Evaluation des compétences de la fonction système d'information*. 0 Bytes. <https://doi.org/10.6084/M9.FIGSHARE.16746538>

### **Les rapports**

MISSAOUI, I. (2009). *Valeur et performance du système d'information*. CIGREF.

Skandia. (1998). *Human Capital in Transformation. IC Proto-type Report A Supplement to Annual Report*. [IC Proto-type Report A Supplement to Annual Report].

### **Les travaux universitaires**

Baudet Cédric. (2020). *L'évaluation de l'efficacité des systèmes d'information : Des situations normales aux situations extrêmes*. Jean Moulin- Lyon 3.

Michel, S. (2011). *Contribution à l'évaluation du système d'information bancaire* [Thèse de doctorat]. École doctorale Entreprise, économie, société (Pessac, Gironde ; 1991-....).

Alissia MOKRANI. "Evaluation de la performance du processus de formation Application : Air Algérie". In: Mémoire de Magister en Option : Génie Industriel (2012).

# **ANNEXES**

## Annexe A- Guide d'entretien

### Contexte

Dans le cadre de préparation de mon projet de fin d'étude, qui porte sur l'évaluation de la performance du système d'information de la Société ORSIM, je vous suis reconnaissante du temps consacrer pour répondre à cet entretien.

### Présentation

Cette étape de recherche fait partie de la phase de préparation, elle vise à nous doter d'une compréhension approfondie des éléments techniques utilisés dans le système d'information, afin de pouvoir ensuite les représenter sous forme de diagramme.

### Interrogateur

Kheira feghoul, étudiante en deuxième année Master en management Stratégique et Systèmes d'Informations au sein de l'École Nationale Supérieure de Management (ENSM) à Koléa.

### Guide d'entretien

| État actuel du système d'information de l'entreprise                  |                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Question 01                                                           | Quels sont les outils du système d'information actuellement en usage au sein de l'entreprise ?                                        |
| Question 02                                                           | Quels sont les objectifs principaux des missions actuellement en cours au sein de l'entreprise ?                                      |
| Question 03                                                           | Comment se déroule le processus de circulation des données, incluant leur origine, leur destination et les acteurs qui les traitent ? |
| Evaluation de la performance du système d'information de l'entreprise |                                                                                                                                       |
| Question 06                                                           | L'entreprise évalua-t-elle la performance de son système d'information ?                                                              |
| Question 07                                                           | L'entreprise dispose-t-elle de KPI (indicateurs de performance clés) pour mesurer les résultats du système d'information ?            |
| La performance du système d'information de l'entreprise               |                                                                                                                                       |
| Question 08                                                           | Comment considérez-vous la pertinence de la                                                                                           |

|                    |                                                                                      |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | performance de votre système d'information ?                                         |
| <b>Question 09</b> | Pensez-vous que le système d'information actuel répond aux besoins de l'entreprise ? |

**Source :** Élaboré par nous même

## Annexe B- Les questionnaires d'évaluation des activités

| Pôle Activité                                                    |                       |                         |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| ACTIVITE PILOTAGE                                                |                       |                         |
| Activité                                                         | Réalisation           | Importance              |
| <b>1. Définir la stratégie SI et les objectifs à atteindre</b>   | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                  | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>2. Décliner la stratégie de l'entreprise dans la DSI</b>      | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                  | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>3. Gérer les projets informatiques</b>                        | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                  | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>4. Assurer le pilotage stratégique</b>                        | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                  | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>5. Établir un cahier des charges pour un appel d'offres</b>   | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                  | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>6. Contractualiser avec un sous-traitant</b>                  | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                  | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>7. Organiser le suivi de la prestation</b>                    | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                  | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>8. Gérer une situation difficile avec un sous-traitant</b>    | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                  | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>9. Gérer la performance</b>                                   | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                  | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>10. Gérer les ressources humaines</b>                         | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                  | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>11. Gérer les coûts</b>                                       | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                  | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>12. Gérer les risques</b>                                     | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                  | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>3. Choisir des référentielles qualités pour le SI</b>         | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                  | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>14. Mettre en place un audit régulier des SI</b>              | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                  | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>15. Déployer un système de veille informationnelle sur le</b> | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                  | Activité non Réaliser | Activité peu importante |

|                                           |  |  |
|-------------------------------------------|--|--|
| secteur de l'informatique et des télécoms |  |  |
|-------------------------------------------|--|--|

|                                                        |                       |                         |
|--------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| 16. Mettre en œuvre une démarche de benchmarking I & T | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                        | Activité non Réaliser | Activité peu importante |

|                                  |  |  |
|----------------------------------|--|--|
| ACTIVITES RELATIONS UTILISATEURS |  |  |
|----------------------------------|--|--|

| Activité                                                                   | Réalisation           | Importance              |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| 1. Intégrer un lot conduite du changement dans les projets                 | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                            | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| 2. Construire un référentiel conduite du changement                        | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                            | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| 3. Professionnaliser les chefs de projets à la conduite du changement      | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                            | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| 4. Piloter les projets de changement                                       | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                            | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| 5. Avoir une hot line                                                      | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                            | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| 6. Résoudre des problèmes techniques à distance                            | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                            | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| 7. Avoir une équipe d'intervention                                         | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                            | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| 8. Assister les utilisateurs pour l'évolution des applications             | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                            | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| 9. Avoir un taux de couverture des compétences informatiques               | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                            | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| 10. Organiser le permis informatique                                       | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                            | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| 11. Prévoir les formations liées à des projets                             | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                            | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| 12. Avoir un dispositif de formation à la demande (catalogue de formation) | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                            | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| 13. Créer des clubs                                                        | Activité Réalisé      | Activité importante     |

|                                                                   |                       |                         |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| <b>utilisateurs</b>                                               | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>14. Avoir un forum utilisateurs</b>                            | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                   | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>15. Créer une foire aux questions</b>                          | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                   | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>16. Faire une enquête de satisfaction</b>                      | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                   | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>ACTIVITES DEVELOPPEMENT APPLICATIF</b>                         |                       |                         |
| <b>Activité</b>                                                   | <b>Réalisation</b>    | <b>Importance</b>       |
| <b>1. Réaliser une étude d'opportunité</b>                        | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                   | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>2. Réaliser une étude de faisabilité</b>                       | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                   | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>3. Organiser le lancement du projet</b>                        | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                   | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>4. Piloter le projet</b>                                       | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                   | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>5. Réaliser la conception fonctionnelle</b>                    | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                   | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>6. Décrire les spécifications</b>                              | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                   | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>7. Modéliser et programmer l'outil</b>                         | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                   | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>8. Réaliser les différents tests et mettre en exploitation</b> | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                   | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>9. Établir la cartographie applicative des processus</b>       | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                   | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>10. Établir la cartographie des liens inter applications</b>   | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                   | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>11. Faire un diagnostic urbanisme SI</b>                       | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                   | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>12. Reconfigurer les applications</b>                          | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                   | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>13. Identifier la MOA</b>                                      | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                   | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>14. Former la MOA</b>                                          | Activité Réalisé      | Activité importante     |



|                                              |                       |                         |
|----------------------------------------------|-----------------------|-------------------------|
|                                              | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>15. Construire les périmètres MOA/MOE</b> | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                              | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>16. Disposer d'une MOA permanente</b>     | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                              | Activité non Réaliser | Activité peu importante |

#### ACTIVITES MAINTENANCE APPLICATIVE

| Activité                                                | Réalisation           | Importance              |
|---------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| <b>1. Gérer les interfaces applicatives</b>             | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                         | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>2. Optimiser la performance de l'application</b>     | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                         | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>3. Gérer les montées de version des applications</b> | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                         | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>4. Mesurer les KPI et calculer le ROI</b>            | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                         | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>5. Planifier les détections d'anomalies</b>          | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                         | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>6. Détecter et analyser les anomalies</b>            | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                         | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>7. Traiter les anomalies</b>                         | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                         | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>8. piloter la gestion des anomalies</b>              | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                         | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>9. Construire un plan de documentation</b>           | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                         | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>10. Gérer la documentation</b>                       | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                         | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>11. Mettre à jour la documentation</b>               | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                         | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>12. Diffuser la documentation</b>                    | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                         | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>13. Gérer la qualité des SI</b>                      | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                         | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>14. Certifier la maintenance applicative</b>         | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                         | Activité non Réaliser | Activité peu importante |

|                                                   |                       |                         |
|---------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| <b>15. Définir des principes d'éthique des SI</b> | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                   | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>16. Gérer la confidentialité</b>               | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                   | Activité non Réaliser | Activité peu importante |

#### ACTIVITES GESTION INFRASTRUCTURE

| Activité                                                                      | Réalisation           | Importance              |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| <b>1. Définir le poste de travail</b>                                         | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                               | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>2. Définir une stratégie matérielle hard</b>                               | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                               | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>3. Exploiter et optimiser le parc informatique</b>                         | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                               | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>4. Choisir et concevoir le matériel soft</b>                               | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                               | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>5. Définir et concevoir les technologies de stockage de données et ETL</b> | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                               | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>6. Concevoir les chaînes décisionnelles</b>                                | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                               | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>7. Définir le référentiel des données</b>                                  | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                               | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>8. Administrer et exploiter les BDD</b>                                    | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                               | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>9. Définir et concevoir l'architecture réseaux et télécoms</b>             | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                               | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>10. Exploiter et administrer les infrastructures de télécommunications</b> | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                               | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>11. Assurer la maintenance et la disponibilité des réseaux</b>             | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                               | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>12. Gérer les situations multicanal</b>                                    | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                               | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>13. Définir une politique sécurité</b>                                     | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                                                               | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>14. Formaliser les procédures</b>                                          | Activité Réalisé      | Activité importante     |

|                                    |                       |                         |
|------------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| <b>sécurité</b>                    | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>15. Faire faire des</b>         | Activité Réalisé      | Activité importante     |
| <b>sauvegards</b>                  | Activité non Réaliser | Activité peu importante |
| <b>16. Gérer les habilitations</b> | Activité Réalisé      | Activité importante     |
|                                    | Activité non Réaliser | Activité peu importante |

**Source :** (Autissier & Delaye, 2008)

## Annexe C -Les questionnaires d'évaluation compétences

| COMPETENCES TECHNIQUES                                                                              |             |                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|
| Activités pilotage du SI                                                                            |             |                   |
| 1. Définir la stratégie SI et les objectifs à atteindre                                             | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                                                     | Je pratique | Je ne connais pas |
| 2. Décliner la stratégie de l'entreprise dans la DSI                                                | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                                                     | Je pratique | Je ne connais pas |
| 3. Gérer les projets informatiques                                                                  | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                                                     | Je pratique | Je ne connais pas |
| 4. Assurer le pilotage stratégique                                                                  | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                                                     | Je pratique | Je ne connais pas |
| 5. Établir un cahier des charges pour un appel d'offres                                             | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                                                     | Je pratique | Je ne connais pas |
| 6. Contractualiser avec un sous-traitant                                                            | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                                                     | Je pratique | Je ne connais pas |
| 7. Organiser le suivi de la prestation                                                              | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                                                     | Je pratique | Je ne connais pas |
| 8. Gérer une situation difficile avec un sous-traitant                                              | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                                                     | Je pratique | Je ne connais pas |
| 9. Gérer la performance                                                                             | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                                                     | Je pratique | Je ne connais pas |
| 10. Gérer les ressources humaines                                                                   | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                                                     | Je pratique | Je ne connais pas |
| 11. Gérer les coûts                                                                                 | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                                                     | Je pratique | Je ne connais pas |
| 12. Gérer les risques                                                                               | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                                                     | Je pratique | Je ne connais pas |
| 13. Choisir des référentielles qualités pour le SI                                                  | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                                                     | Je pratique | Je ne connais pas |
| 14. Mettre en place un audit régulier des SI                                                        | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                                                     | Je pratique | Je ne connais pas |
| 15. Déployer un système de veille informationnelle sur le secteur de l'informatique et des télécoms | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                                                     | Je pratique | Je ne connais pas |
| 16. Mettre en œuvre une démarche de                                                                 | Je maîtrise | Je connais        |

|                                                                               |             |                   |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|
| <b>benchmarking I &amp; T</b>                                                 | Je pratique | Je ne connais pas |
| <b>ACTIVITES GESTION DE L'INFRASTRUCTURE</b>                                  |             |                   |
| <b>1. Définir le poste de travail</b>                                         | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                               | Je pratique | Je ne connais pas |
| <b>2. Définir une stratégie matériel hard</b>                                 | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                               | Je pratique | Je ne connais pas |
| <b>3. Exploiter et optimiser le parc informatique</b>                         | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                               | Je pratique | Je ne connais pas |
| <b>4. Choisir et concevoir le matériel soft</b>                               | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                               | Je pratique | Je ne connais pas |
| <b>5. Définir et concevoir les technologies de stockage de données et ETL</b> | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                               | Je pratique | Je ne connais pas |
| <b>6. Concevoir les chaînes décisionnelles</b>                                | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                               | Je pratique | Je ne connais pas |
| <b>7. Définir le référentiel des données</b>                                  | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                               | Je pratique | Je ne connais pas |
| <b>8. Administrer et exploiter les BDD</b>                                    | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                               | Je pratique | Je ne connais pas |
| <b>9. Définir et concevoir l'architecture réseaux et télécoms</b>             | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                               | Je pratique | Je ne connais pas |
| <b>10. Exploiter et administrer les infrastructures de télécommunications</b> | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                               | Je pratique | Je ne connais pas |
| <b>11. Assurer la maintenance et la disponibilité des réseaux</b>             | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                               | Je pratique | Je ne connais pas |
| <b>12. Gérer les situations multicanal</b>                                    | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                               | Je pratique | Je ne connais pas |
| <b>13. Définir une politique sécurité</b>                                     | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                               | Je pratique | Je ne connais pas |
| <b>14. Formaliser les procédures sécurité</b>                                 | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                               | Je pratique | Je ne connais pas |
| <b>15. Faire faire des sauvegardes</b>                                        | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                               | Je pratique | Je ne connais pas |
| <b>16. Gérer les habilitations</b>                                            | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                               | Je pratique | Je ne connais pas |
| <b>ACTIVITES MAINTENANCE APPLICATIVE</b>                                      |             |                   |
| <b>Gérer les interfaces applicatives</b>                                      | Je maîtrise | Je connais        |

|                                                                |             |                   |
|----------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|
|                                                                | Je pratique | Je ne connais pas |
| <b>Optimiser la performance de l'application</b>               | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                | Je pratique | Je ne connais pas |
| <b>Gérer les montées de version des applications</b>           | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                | Je pratique | Je ne connais pas |
| <b>Mesurer les KPI et calculer le ROI</b>                      | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                | Je pratique | Je ne connais pas |
| <b>Planifier les détections d'anomalies</b>                    | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                | Je pratique | Je ne connais pas |
| <b>Détecter et analyser les anomalies</b>                      | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                | Je pratique | Je ne connais pas |
| <b>Traiter les anomalies</b>                                   | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                | Je pratique | Je ne connais pas |
| <b>Piloter la gestion des anomalies</b>                        | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                | Je pratique | Je ne connais pas |
| <b>Construire un plan de documentation</b>                     | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                | Je pratique | Je ne connais pas |
| <b>Gérer la documentation</b>                                  | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                | Je pratique | Je ne connais pas |
| <b>Mettre à jour la documentation</b>                          | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                | Je pratique | Je ne connais pas |
| <b>Diffuser la documentation</b>                               | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                | Je pratique | Je ne connais pas |
| <b>Gérer la qualité des SI</b>                                 | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                | Je pratique | Je ne connais pas |
| <b>Certifier la maintenance applicative</b>                    | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                | Je pratique | Je ne connais pas |
| <b>Définir des principes d'éthique des SI</b>                  | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                | Je pratique | Je ne connais pas |
| <b>Gérer la confidentialité</b>                                | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                | Je pratique | Je ne connais pas |
| <b>ACTIVITES GESTION DE LA RELATION AVEC LES UTILISATEURS</b>  |             |                   |
| <b>Intégrer un lot conduite du changement dans les projets</b> | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                | Je pratique | Je ne connais pas |
| <b>Construire un référentiel conduite du changement</b>        | Je maîtrise | Je connais        |
|                                                                | Je pratique | Je ne connais pas |

|                                                                               |                      |                   |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------|
| <b>Professionaliser les chefs de projets à la conduite du changement</b>      | Je maîtrise          | Je connais        |
|                                                                               | Je pratique          | Je ne connais pas |
| <b>Piloter les projets de changement</b>                                      | Je maîtrise          | Je connais        |
|                                                                               | Je pratique          | Je ne connais pas |
| <b>Avoir une hot line</b>                                                     | Je maîtrise          | Je connais        |
|                                                                               | Je pratique          | Je ne connais pas |
| <b>Résoudre des problèmes techniques à distance</b>                           | Je maîtrise          | Je connais        |
|                                                                               | Je pratique          | Je ne connais pas |
| <b>Avoir une équipe d'intervention</b>                                        | Je maîtrise          | Je connais        |
|                                                                               | Je pratique          | Je ne connais pas |
| <b>Assister les utilisateurs pour l'évolution des applications</b>            | Je maîtrise          | Je connais        |
|                                                                               | Je pratique          | Je ne connais pas |
| <b>Avoir un taux de couverture des compétences informatiques</b>              | Je maîtrise          | Je connais        |
|                                                                               | Je pratique          | Je ne connais pas |
| <b>Organiser le permis informatique</b>                                       | Je maîtrise          | Je connais        |
|                                                                               | Je pratique          | Je ne connais pas |
| <b>Prévoir les formations liées à des projets</b>                             | Je maîtrise          | Je connais        |
|                                                                               | Je pratique          | Je ne connais pas |
| <b>Avoir un dispositif de formation à la demande (catalogue de formation)</b> | Je maîtrise          | Je connais        |
|                                                                               | Je pratique          | Je ne connais pas |
| <b>Créer des clubs utilisateurs</b>                                           | Je maîtrise          | Je connais        |
|                                                                               | Je pratique          | Je ne connais pas |
| <b>Avoir un forum utilisateurs</b>                                            | Je maîtrise          | Je connais        |
|                                                                               | Je pratique          | Je ne connais pas |
| <b>Créer une foire aux questions</b>                                          | Je maîtrise          | Je connais        |
|                                                                               | Je pratique          | Je ne connais pas |
| <b>Faire une enquête de satisfaction</b>                                      | Je maîtrise          | Je connais        |
|                                                                               | Je pratique          | Je ne connais pas |
| <b>COMPETENCES COMPORTEMENTALES</b>                                           |                      |                   |
| <b>Rigueur dans le travail</b>                                                | Je maîtrise          | ça peut aller     |
|                                                                               | J'ai des difficultés | je n'y arrive pas |
| <b>Organisation du travail</b>                                                | Je maîtrise          | ça peut aller     |
|                                                                               | J'ai des difficultés | je n'y arrive pas |
| <b>Sens du service client</b>                                                 | Je maîtrise          | ça peut aller     |
|                                                                               | J'ai des difficultés | je n'y arrive pas |
| <b>Communication avec les parties prenantes</b>                               | Je maîtrise          | ça peut aller     |

|                                                 |                      |                   |
|-------------------------------------------------|----------------------|-------------------|
|                                                 | J'ai des difficultés | je n'y arrive pas |
| <b>Animation d'équipe</b>                       | Je maîtrise          | ça peut aller     |
|                                                 | J'ai des difficultés | je n'y arrive pas |
| <b>Capacité de formalisation et de synthèse</b> | Je maîtrise          | ça peut aller     |
|                                                 | J'ai des difficultés | je n'y arrive pas |
| <b>Capacité d'abstraction et de logique</b>     | Je maîtrise          | ça peut aller     |
|                                                 | J'ai des difficultés | je n'y arrive pas |
| <b>Capacité à convaincre et à négocier</b>      | Je maîtrise          | ça peut aller     |
|                                                 | J'ai des difficultés | je n'y arrive pas |
| <b>Intégrité</b>                                | Je maîtrise          | ça peut aller     |
|                                                 | J'ai des difficultés | je n'y arrive pas |
| <b>Curiosité et créativité</b>                  | Je maîtrise          | ça peut aller     |
|                                                 | J'ai des difficultés | je n'y arrive pas |

#### COMPETENCES METIER

|                                                                                           |                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <b>Connaissance de la stratégie de l'entreprise</b>                                       | Je connais et je l'utilise                             |
|                                                                                           | Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement |
|                                                                                           | Je connais un peu      je ne connais pas               |
| <b>Connaissance des métiers de l'entreprise</b>                                           | Je connais et je l'utilise                             |
|                                                                                           | Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement |
|                                                                                           | Je connais un peu      je ne connais pas               |
| <b>Connaissance du secteur de l'entreprise</b>                                            | Je connais et je l'utilise                             |
|                                                                                           | Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement |
|                                                                                           | Je connais un peu      je ne connais pas               |
| <b>Connaissance de l'histoire, de la culture et du système de valeurs de l'entreprise</b> | Je connais et je l'utilise                             |
|                                                                                           | Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement |
|                                                                                           | Je connais un peu      je ne connais pas               |
| <b>Connaissance du business modèle de l'entreprise</b>                                    | Je connais et je l'utilise                             |
|                                                                                           | Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement |
|                                                                                           | Je connais un peu      je ne connais pas               |
| <b>Connaissance des partenaires de l'entreprise</b>                                       | Je connais et je l'utilise                             |
|                                                                                           | Je connais mais n'en tiens pas compte                  |



|                                                                            |                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                            | <p>systématiquement</p> <p>Je connais un peu      je ne connais pas</p>                                                                         |
| <b>Connaissance de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise</b> | <p>Je connais et je l'utilise</p> <p>Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement</p> <p>Je connais un peu      je ne connais pas</p> |
| <b>Connaissance de l'environnement I &amp; T de l'entreprise</b>           | <p>Je connais et je l'utilise</p> <p>Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement</p> <p>Je connais un peu      je ne connais pas</p> |
| <b>Connaissance des grands projets</b>                                     | <p>Je connais et je l'utilise</p> <p>Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement</p> <p>Je connais un peu      je ne connais pas</p> |
| <b>Connaissance du marché I &amp; T</b>                                    | <p>Je connais et je l'utilise</p> <p>Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement</p> <p>Je connais un peu      je ne connais pas</p> |

Source : (Autissier & Delaye, 2008)

## Annexe D- Les questionnaires d'évaluation des ressources de l'organisation

| POSITIONNEMENT DE LA DSI                                                                                             |                 |                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------|
| Le positionnement de la fonction SI vous paraît-il explicite ?                                                       | Oui tout à fait | Oui en partie                 |
|                                                                                                                      | Non             | Non et c'est très dommageable |
| Le positionnement de la fonction SI vous paraît-il le meilleur pour réaliser les activités dont elle a la charge ?   | Oui tout à fait | Oui en partie                 |
|                                                                                                                      | Non             | Non et c'est très dommageable |
| Le positionnement de la fonction SI permet-il de bien dialoguer avec les autres services de l'entreprise ?           | Oui tout à fait | Oui en partie                 |
|                                                                                                                      | Non             | Non et c'est très dommageable |
| Le positionnement de la fonction SI est-il en correspondance avec la culture de l'entreprise ?                       | Oui tout à fait | Oui en partie                 |
|                                                                                                                      | Non             | Non et c'est très dommageable |
| Le positionnement de la fonction SI permet-il l'obtention des informations facilement ?                              | Oui tout à fait | Oui en partie                 |
|                                                                                                                      | Non             | Non et c'est très dommageable |
| FONCTIONNEMENT DE LA DSI                                                                                             |                 |                               |
| La répartition des tâches et des activités est-elle suffisamment explicite ?                                         | Oui tout à fait | Oui en partie                 |
|                                                                                                                      | Non             | Non et c'est très dommageable |
| Le mode de coordination est-il en adéquation avec les attentes et aspirations des collaborateurs de la fonction SI ? | Oui tout à fait | Oui en partie                 |
|                                                                                                                      | Non             | Non et c'est très dommageable |
| Le mode de management de la fonction SI vous satisfait-il ?                                                          | Oui tout à fait | Oui en partie                 |
|                                                                                                                      | Non             | Non et c'est très dommageable |
| Les fiches de postes de la fonction SI sont-elles formalisées ?                                                      | Oui tout à fait | Oui en partie                 |
|                                                                                                                      | Non             | Non et c'est très dommageable |
| Les processus de la fonction SI sont-ils explicites et communiqués ?                                                 | Oui tout à fait | Oui en partie                 |
|                                                                                                                      | Non             | Non et c'est très dommageable |
| ENJEUX DE LA DSI                                                                                                     |                 |                               |
| Les projets SI sont-ils réalisés dans les temps ?                                                                    | Oui tout à fait | Oui en partie                 |
|                                                                                                                      | Non             | Non et c'est très dommageable |
| Les projets SI sont-ils réalisés en tenant leur budget ?                                                             | Oui tout à fait | Oui en partie                 |
|                                                                                                                      | Non             | Non et c'est très dommageable |
| Les projets SI réalisent-ils tous les objectifs initiaux ?                                                           | Oui tout à fait | Oui en partie                 |
|                                                                                                                      | Non             | Non et c'est très dommageable |

|                                                                                    |                 |                               |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------|
| <b>Le SI sait-il être réactif face aux évolutions d'activité et de stratégie ?</b> | Oui tout à fait | Oui en partie                 |
|                                                                                    | Non             | Non et c'est très dommageable |
| <b>Le SI améliore-t-il l'activité des salariés au quotidien ?</b>                  | Oui tout à fait | Oui en partie                 |
|                                                                                    | Non             | Non et c'est très dommageable |

#### RESSOURCES DE LA DSI

|                                                                                  |                      |                  |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------|
| <b>Effectif de la fonction SI est-il dans la norme ?</b>                         | Exactement ou à 10 % | A 20 %           |
|                                                                                  | A 50 %               | Au-delà de 100 % |
| <b>Le coût global de la fonction SI est-il dans la norme ?</b>                   | Exactement ou à 10 % | A 20 %           |
|                                                                                  | A 50 %               | Au-delà de 100 % |
| <b>Le coût salarial de la fonction SI est-il dans la norme ?</b>                 | Exactement ou à 10 % | A 20 %           |
|                                                                                  | A 50 %               | Au-delà de 100 % |
| <b>Le coût des prestations externes de la fonction SI est-il dans la norme ?</b> | Exactement ou à 10 % | A 20 %           |
|                                                                                  | A 50 %               | Au-delà de 100 % |
| <b>Les achats de matériel de la fonction SI sont-ils dans la norme ?</b>         | Exactement ou à 10 % | A 20 %           |
|                                                                                  | A 50 %               | Au-delà de 100 % |

Source : (Autissier & Delaye, 2008)

## Annexe E - Le questionnaires d'évaluation de la satisfaction clients

| SATISFACTION DE LA DIRECTION                                |                |               |
|-------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| <b>Définir la stratégie SI et les objectifs à atteindre</b> | Très satisfait | Peu satisfait |
|                                                             | Satisfait      | Non satisfait |
| <b>Gestion des projets informatiques</b>                    | Très satisfait | Peu satisfait |
|                                                             | Satisfait      | Non satisfait |
| <b>Contractualiser avec un sous-traitant</b>                | Très satisfait | Peu satisfait |
|                                                             | Satisfait      | Non satisfait |
| <b>Organiser le suivi de la prestation</b>                  | Très satisfait | Peu satisfait |
|                                                             | Satisfait      | Non satisfait |
| <b>Gérer les ressources humaines</b>                        | Très satisfait | Peu satisfait |
|                                                             | Satisfait      | Non satisfait |
| <b>Gérer les coûts</b>                                      | Très satisfait | Peu satisfait |
|                                                             | Satisfait      | Non satisfait |
| <b>Gérer les risques</b>                                    | Très satisfait | Peu satisfait |
|                                                             | Satisfait      | Non satisfait |
| SATISFACTION DES MANAGERS                                   |                |               |
| <b>Définir le poste de travail</b>                          | Très satisfait | Peu satisfait |
|                                                             | Satisfait      | Non satisfait |
| <b>Administrer et exploiter les BDD</b>                     | Très satisfait | Peu satisfait |
|                                                             | Satisfait      | Non satisfait |
| <b>Définir une politique sécurité</b>                       | Très satisfait | Peu satisfait |
|                                                             | Satisfait      | Non satisfait |
| <b>Mesurer les KPI et calculer le ROI</b>                   | Très satisfait | Peu satisfait |
|                                                             | Satisfait      | Non satisfait |
| <b>Détecter et analyser les anomalies</b>                   | Très satisfait | Peu satisfait |
|                                                             | Satisfait      | Non satisfait |
| <b>Gérer la documentation</b>                               | Très satisfait | Peu satisfait |
|                                                             | Satisfait      | Non satisfait |
| <b>Gérer la confidentialité</b>                             |                |               |
| SATISFACTION DES CHEFS DE PROJET                            |                |               |
| <b>Réaliser une étude d'opportunité</b>                     | Très satisfait | Peu satisfait |
|                                                             | Satisfait      | Non satisfait |
| <b>Piloter le projet</b>                                    | Très satisfait | Peu satisfait |
|                                                             | Satisfait      | Non satisfait |

|                                                                  |                |               |
|------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| <b>Identifier la MOA</b>                                         | Très satisfait | Peu satisfait |
|                                                                  | Satisfait      | Non satisfait |
| <b>Cartographie applicative des processus</b>                    |                |               |
| <b>SATISFACTION DES UTILISATEURS</b>                             |                |               |
| <b>Avoir une équipe d'intervention</b>                           | Très satisfait | Peu satisfait |
|                                                                  | Satisfait      | Non satisfait |
| <b>Prévoir les formations liées à des projets</b>                | Très satisfait | Peu satisfait |
|                                                                  | Satisfait      | Non satisfait |
| <b>Avoir un taux de couverture des compétences informatiques</b> | Très satisfait | Peu satisfait |
|                                                                  | Satisfait      | Non satisfait |

Source : (Autissier & Delaye, 2008)