

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM.ALGER**

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THÈME

Evaluation De La Performance De La Fonction

Système D'information

Cas : Direction Centrale Des Systèmes

D'information « NAFTAL »

Elaboré par :

Mlle. MEGHARI Randa

Encadré par :

Dr. TOUMI Djamila

Juin 2014

Résumé

La notion de système d'information oscille entre la dimension de la technique informatique et celle du pilotage de l'organisation. En forte mutation, à la fois technologique, organisationnelle, le système d'information devient une fonction dont la performance prend une dimension tant stratégique qu'économique.

La recherche de la performance, qui s'est matérialisée dans un premier temps sur les activités principales de l'entreprise, s'oriente désormais sur les fonctions supports en termes stratégiques, non financiers. Dans le but d'apprécier le niveau de performance de ces fonctions, le modèle d'évaluation fonctionnelle MEF a été développé.

La fonction système d'information est le fruit de la diffusion de la technologie informatique dans les entreprises, à l'instar de l'entreprise algérienne NAFTAL, leader sur le marché national de distribution des produits pétroliers. En pratique, la mise en place, le suivi technique, gestionnaire et stratégique de cette technologie ont été confiés à une fonction intitulée direction centrale des systèmes d'information.

Mots clés : Système d'information, Performance, Fonction support, Modèle d'évaluation fonctionnelle, Technologie technique, NAFTAL, Direction centrale des systèmes d'information.

Abstract

The concept of information system oscillates between the size of computer technology and the control of the organization. Rapidly changing, both technological, organizational, information system becomes a function whose performance takes a strategic as well as economic dimension.

Research performance, which materialized in the first instance on the main activities of the company, is now focusing on support functions in strategic terms, not financial. In order to assess the performance of these functions, the Functional Assessment MEF model was developed.

The information system function is the result of the diffusion of information technology in enterprises, like the Algerian company NAFTAL leader on the national market for the distribution of petroleum products. In practice, the implementation, the technical,

managerial and strategic technology were transferred to a feature called central management information systems.

Keywords: Functional Assessment Information System, Performance, Support Function, Model, Technical Technology NAFTAL, Central Directorate for Information Systems.

مفهوم نظام المعلومات تتأرجح بين حجم تكنولوجيا الكمبيوتر وسيطرة المنظمة. يتغير بسرعة، ويصبح كل من الاقتصادية الأداء والتنظيمية، ونظام المعلومات التكنولوجية وظيفة الذي يأخذ بعدا استراتيجيا الأداء البحثي، الذي يتحقق في المقام الأول على الأنشطة الرئيسية للشركة، ويتم التركيز الآن على وظائف الدعم من التقييم الوظيفي MEF. حيث الإستراتيجية، وليس المالية. من أجل تقييم أداء هذه المهام، تم تطوير الجزائية زعيم في وظيفة نظام المعلومات هو نتيجة لنشر تكنولوجيا المعلومات في الشركات، مثل شركة نפטال السوق الوطنية لتوزيع المنتجات النفطية. في الممارسة العملية، والتنفيذ، ونقل، والتكنولوجيا التقنية الإدارية والإستراتيجية لميزة تسمى نظم المعلومات الإدارية المركزية.

الكلمات الرئيسية :

تقييم نظام المعلومات الوظيفية، والأداء، ودعم وظيفة، النموذجي، تكنولوجيا التقنية نפטال، المديرية المركزية لنظم

Remerciements

En premier lieu, je remercie DIEU le tout Puissant de m'avoir accordé le courage, la force et la patience de mener à bien ce modeste travail.

Je tiens à remercier mes très chers parents pour leur aide précieuse et soutien moral tout le temps présents à mes cotés.

Au terme de cette étude, il m'est très agréable d'exprimer ma profonde gratitude et d'adresser mes vifs remerciements à Mme TOUMI Djamilâ, pour avoir accepté de m'encadrer, et pour ses précieux conseils et orientations.

Je remercie également le personnel de l'entreprise NAFTAL qui a manifesté un intérêt considérable pour le présent cas d'étude, plus particulièrement à Mr KHESRANI, Mme CHENA.

Je suis par ailleurs reconnaissante envers : Responsables, dirigeants et personnel de notre école, mes enseignants (es), mes camarades, qui m'ont été d'un soutien incommensurable, qu'ils en soient sincèrement remerciés ici.

Enfin, je remercie tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.

Méghari Randa

LISTE DES TABLEAUX

| Tableaux | Intitulé des tableaux | Pages |
|-----------------|--|--------------|
| N° 1 | Définitions du système d'information | 11 |
| N° 2 | Distinctions entre informatique et système d'information | 15 |
| N° 3 | Typologies des SI | 17 |
| N° 4 | Analyse SWOT de l'entreprise NAFTAL | 31 |
| N° 5 | Les différents départements de la DCSI de NAFTAL | 37 |
| N° 6 | Population interrogée | 41 |
| N° 7 | Notation des différents types de compétences | 51 |
| N° 8 | Synthèse des taux de maîtrise | 60 |
| N° 9 | Synthèse des évaluations fonctionnelles | 69 |

LISTE DES FIGURES

| Schémas | Intitulé des figures | Pages |
|----------------|--|--------------|
| N° 1 | Processus de transformation de donnée en information | 08 |
| N° 2 | La structure générale d'un système | 10 |
| N° 3 | Les rôles fondamentaux de système d'information | 12 |
| N° 4 | les composantes d'un système d'information | 13 |
| N° 5 | Organisation de la macrostructure de la société NAFTAL | 34 |
| N° 6 | L'organigramme de la DCSI | 36 |
| N° 7 | le modèle d'évaluation fonctionnelle | 45 |
| N° 8 | Modèle d'activités de la fonction système d'information : Cinq rubriques métier et vingt pratiques | 48 |
| N° 9 | Baromètre Taux d'activité | 49 |
| N° 10 | Les trois savoirs fonctionnels | 50 |
| N° 11 | Baromètre taux de maitrise des compétences | 52 |
| N° 12 | Baromètre du taux de support structurel | 54 |
| N° 13 | Baromètre taux de satisfaction | 57 |
| N° 14 | Représentation graphique du taux d'activité métier | 58 |
| N° 15 | Baromètre Taux d'activité DCSI (NAFTAL) | 59 |
| N° 16 | Représentation graphique du taux de maitrise des RH de la DCSI | 61 |
| N° 17 | Baromètre taux de maitrise DCSI | 61 |
| N° 18 | Représentation graphique du taux de support structurel de la DCSI | 63 |
| N° 19 | Baromètre du taux de support structurel à NAFTAL | 64 |
| N° 20 | Représentation graphique du taux de satisfaction des clients | 65 |
| N° 21 | Baromètre taux de satisfaction à NAFTAL | 66 |
| N° 22 | Baromètre du taux de performance de la fonction SI | 68 |
| N° 23 | Radars des branches de l'évaluation fonctionnelle | 70 |
| N° 24 | Baromètre taux de performance globale de la DCSI de NAFTAL | 71 |

LISTE DES ABREVIATIONS

| | |
|--------------|--|
| SI | Système d'information |
| MOA | Maitrise d'ouvrage |
| MCE | Maitre d'œuvre |
| RH | Ressource humaines |
| DSI | Direction de système d'information |
| ROME | Répertoire opérationnel des métiers et des emplois |
| DCSI | La direction centrale des systèmes d'information |
| SPA | Société par actions |
| GPL | Gaz de pétrole liquéfié |
| ERDP | Entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers |
| OMC | Organisation mondiale du commerce |
| SWOT | Modèle de diagnostic stratégique (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) / (Forces, faiblesses, opportunités et menaces) |
| HSEQ | Hygiène, sécurité, environnement, qualité |
| ERP | Enterprise Resource Planning |
| MEF | Modèle d'évaluation fonctionnelle |
| TDB | Tableaux de bord |
| BTP | Bâtiments et travaux publics |
| CA | Chiffre d'affaires |
| DERH | Direction Exécutive Ressources Humaines |
| DESPE | Direction Exécutive Stratégie / Planification/Eco |
| DAG | Direction Administration Générale |
| ISO | Organisation internationale de normalisation |

SOMMAIRE

| | Pages |
|---|--------------|
| Introduction | |
| | |
| Chapitre 1 : Cadre Conceptuel Du Système d'information | 06 |
| | |
| Section 1 : Généralités sur Le système d'information | 08 |
| Section 2 : Les nouveaux défis de la fonction système d'information | 19 |
| | |
| Chapitre 2 : Présentation Du Terrain Et Choix Méthodologique | 25 |
| | |
| Section 1 : La présentation de l'entreprise NAFTAL/SPA | 27 |
| Section 2: La présentation de la direction centrale De SI de l'entreprise NAFTAL | 35 |
| Section 3 : Cadre méthodologique | 39 |
| | |
| Chapitre 3 : Mesure De La Performance De La Fonction Système d'information De NAFTAL | 43 |
| | |
| Section 1 : La présentation du modèle d'évaluation fonctionnelle MEF | 45 |
| Section 2 : L'analyse des quatre pôles d'évaluation de la DCSI de NAFTAL | 59 |
| Section 3 : L'évaluation globale de la performance de la fonction SI de NAFTAL | 69 |
| | |
| Conclusion | |

INTRODUCTION GENERALE

Les organisations sont des systèmes complexes confrontés à un environnement aux multiples composants, en constante évolution. Les gestionnaires sont en mesure de gérer de nombreuses informations, de nature et d'origine diverses, pour effectuer des choix, prendre des décisions et mettre en place des stratégies, permettant d'atteindre les objectifs fixés et garantir la pérennité de l'entreprise. Cette réalité reflète l'importance des systèmes d'information.

En effet, le concept de systèmes d'informations a émergé aux Etats Unis dans les années 1960 sous le nom de Management Information System. La technologie informatique a obligé les chercheurs à préciser ce qui est l'information. Il s'inscrit dans un système social (entreprise, administration...) où il existe des règles et des régularités. Le terme informatique a été défini en 1963 par P.DREYFUS comme étant une science du traitement rationnel, notamment par machines automatiques, de l'information, considérée comme le support des connaissances humaines et des communications dans les domaines techniques, économiques et sociaux.¹

Le traitement des flux d'information circulant à l'interne qu'à l'externe de l'organisation suppose un certain nombre de composantes reliées entre elles et œuvrant en vue d'un objectif commun dans un processus de transformation organisé; il s'agit donc d'un « système » qui utilise des ressources et les transforme en produits finaux. Un tel système possède des composantes en interaction les unes avec les autres : les entrées, le traitement et les sorties.

L'angle de vue système d'information est celui du manager, et l'ensemble des acteurs de l'entreprise qui ont des besoins de traitement de données et qui sont en position de clients. A contrario, l'angle de vue informatique est celui de fournisseur, qui offre des outils techniques (biens et services), qui doivent être capables de satisfaire les besoins du client.²

En tant que fonction de support, le SI est influencé par l'environnement de l'entreprise, les caractéristiques de celle-ci et les options stratégiques de ses dirigeants. Sa

¹ LAURENCE, (Monaco) : « Système d'information de gestion », 2^{ème} édition Lextenso, Paris, 2012, P.17.

²GILLET, (Michel) et GILLET : (Patrick), *SIRH, Système d'information des ressources humaines*, Ed Dunod, Paris, 2010, P.1

mise en œuvre entraîne en retour des impacts significatifs sur l'organisation (coûts, valeur ajoutée, processus).

Vue sous un angle managérial, la gestion du SI est une fonction de support comme la gestion du personnel, le contrôle de gestion, dont l'objectif est d'assurer au mieux le traitement de l'information, en fonction des besoins des responsables d'activité et des utilisateurs. Comment faire pour évaluer une fonction ressources humaines, système d'information, ou contrôle de gestion qui ne réalise pas de recettes à proprement parler, qui n'est donc pas un centre de profit et dont les informations de bilans et de résultats ne sont pas aussi formalisées que des fonctions telles que la fonction commerciale ?

Ces questions se sont posées lorsque le travail de recherche a été commencé, mais après plusieurs lectures le modèle d'évaluation fonctionnelle nous est apparu comme une évidence, il est valable pour toutes les fonctions de l'entreprise, comme pour ses dispositifs de gestion transversaux. Il permet d'apprécier leur niveau de performance en termes de prestations, de compétences, d'organisation et de satisfaction client.

L'Algérie connaît de profondes mutations, et en raison de l'arrivée de plusieurs entreprises étrangères sur le territoire national, les entreprises nationales se préparent sérieusement à évoluer dans ce nouveau contexte à travers notamment la mise en place d'organisation adaptée à de nouveaux enjeux économiques.

En pratique, les systèmes d'informations recouvrent toutes les fonctions d'une entreprise. Les PME ont plus de difficulté à s'équiper de systèmes adaptés que les grandes entreprises, ces Systèmes d'Information, qui soutiennent les orientations stratégiques des directions et contribuent fortement à rendre l'entreprise plus compétitive et en avance sur son marché.

Le choix de notre thème de recherche, qui demeure d'actualité, n'est alors pas dû au hasard, mais plutôt le fruit de l'intérêt même, que nous accordons à l'importance des systèmes d'information performants au sein des entreprises, et en particulier l'entreprise algérienne qui connaît un besoin important en la matière. Le choix du sujet a été jugé pertinent dans la mesure où il s'agissait d'évaluer et de mesurer la performance de la fonction système d'information de NAFTAL, qui est une fonction support car elle ne crée pas de valeur ajoutée proprement dit, mais elle y contribue. C'est pourquoi nous avons jugé utile de traiter le thème

suyvant : « **Evaluation de la performance de la fonction système d'information de l'entreprise NAFTAL** ».

Afin d'effectuer notre recherche, nous auons opté pour un acteur puissant sur la scène économique algérienne, qui est l'entreprise NAFTAL autant que leader sur le marché national de distribution des produits pétroliers. Ce dernier a connu ces dernières années des mutations notables avec l'introduction d'opérateurs privés nationaux et étrangers

Le contexte économique algérien actuel est caractérisé à la fois par les réformes engagées par les pouvoirs publiques ainsi que par le nouveau cadre législatif régissant le secteur des hydrocarbures qui consacre définitivement l'ouverture du marché national aux opérateurs privés nationaux et étrangers, particulièrement dans la distribution et la commercialisation des produits pétroliers, **NAFTAL** se trouve alors confrontée à une rude concurrence.

Dans le but de maintenir sa position, **NAFTAL** s'opère judicieusement sur le marché algérien tout en exploitant son système d'information tant en interne qu'en externe. C'est pourquoi, une évaluation de la performance du système d'information mis en place sera porteuse. Avoir un bon système d'information est donc vital afin de développer la capacité de réflexion, d'analyse et d'action.

De ce fait la problématique à laquelle nous tentons de trouver des éléments de réponses est : « **La fonction système d'information de NAFTAL est-elle performante ?** ».

L'objectif de notre recherche étant l'évaluation de la performance de la fonction système d'information, un ensemble de questionnements s'impose :

1. Quel est le degré de maitrise de la fonction système d'information de NAFTAL?
2. La structure de la fonction système d'information de NAFTAL est-elle bien dimensionnée ?
3. La fonction système d'information de NAFTAL répond aux besoins de ses clients ?

Afin d'apporter des éléments de réponses à ses questions, nous avançons les hypothèses suivantes :

- ✓ **H1** : Le degré de maîtrise de la fonction système d'information de NAFTAL est acceptable.
- ✓ **H2** : La structure de la fonction système d'information de NAFTAL est bien dimensionnée.
- ✓ **H3** : La fonction système d'information de NAFTAL répond aux besoins de ses clients.

En termes d'approche de recherche, nous avons adopté une approche méthodologique qualitative, basée sur l'application d'un modèle d'évaluation fonctionnelle ainsi que la recherche documentaire tant sur le plan théorique que sur le plan pratique, l'observation et les questionnaires propres au modèle MEF en termes d'outils d'investigation.

Pour ce faire, nous avons subdivisé notre travail en trois chapitres :

CHAPITRE I : Cadre conceptuel du système d'information

CHAPITRE II : Présentation du terrain et choix méthodologique

CHAPITRE III : Evaluation de la performance de la fonction si de NAFTAL

CHAPITRE I
**CADRE CONCEPTUEL DU SYSTEME
D'INFORMATION**

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL DU SYSTEME D'INFORMATION

L'information constitue une ressource essentielle pour le fonctionnement de toute entité. Durant des années, les managers étaient convaincus que la détention à titre exclusif d'une information leur donnait un surcroît de pouvoir. Les temps ont changé et les technologies d'information et de communication ont fluidifié la circulation de l'information dans l'entreprise.

En effet, le traitement des flux d'information qui circulent à l'interne qu'à l'externe suppose un certain nombre de composantes reliées entre elles et œuvrant en vue d'un objectif commun dans un processus de transformation organisé; il s'agit donc des systèmes d'informations. Au cours de la dernière décennie, la fonction système d'information a modifié SI en profondeur le fonctionnement des entreprises et augmenté considérablement les possibilités d'organisation et de coordination du travail.

D'une manière générale, l'objectif de ce chapitre est de présenter le système d'information en particulier et la fonction système d'information en général. Etant subdivisé en deux sections, la première section sera consacrée à la présentation des principaux concepts associés au système d'information. Par la suite, en second lieu, nous tenons à clarifier l'importance de la fonction système d'information au sein de l'entreprise, notamment, ses acteurs et structure d'organisation.

SECTION 1 : GENERALITES SUR LE SYSTEME D'INFORMATION

Avant de définir ce qu'un système d'information, il paraît nécessaire de définir certains concepts.

1.1. Information et système :

Comme l'information est la matière première de tout système d'information, nous avons vu logique de commencer par la présentation de l'information et du système.

A. L'information :

Selon **LAUDON Kenneth, LAUDON Jane**, le terme *information* recouvre les données qui sont présentées sous une forme utile et utilisable par les personnes. Les *données*, au contraire, sont des valeurs à l'état brut représentant des événements qui ont lieu dans ou en dehors des organisations. Elles n'ont pas encore été organisées de façon à ce que les utilisateurs puissent les comprendre et s'en servir.¹

Figure N°1 : Processus de transformation de donnée en information



Source : élaborée par nous mêmes

- Selon **J. Chaumier** : « l'information est 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. »²
- Selon **C. BRASSEUR** : «...l'information c'est clairement une matière première vitale nécessaire au fonctionnement de l'entreprise ». ³ Quatre qualités essentielles pour

¹ LAUDON, (Kenneth), LAUDON, (Jane) : « *Management des systèmes d'information* », Adapté par FIMBEL Éric, 9^{ème} éd Pearson Education, France, 2006, p.15.

² VOLANT, (Christiane) : « *le management de l'information dans l'entreprise vers une vision systémique* », ADBS, Paris, 2003, P.10

³ BRASSEUR, (Christophe) : « *Data Management, qualité de données et compétitivité* », édition Lavoisier, Paris, 2005, P.23

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL DU SYSTEME D'INFORMATION

qu'une information puisse être exploitée dans une entreprise : pertinente, fiable, disponible, ayant un cout raisonnable. On parle donc de support à la décision.

B. Le système :

Selon **Joël De Rosnay**, un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but. L'entreprise est un système ouvert, composé des éléments (services, département,...) en interaction dynamique les uns avec les autres et avec le monde extérieur (clients, fournisseurs, banque,...).

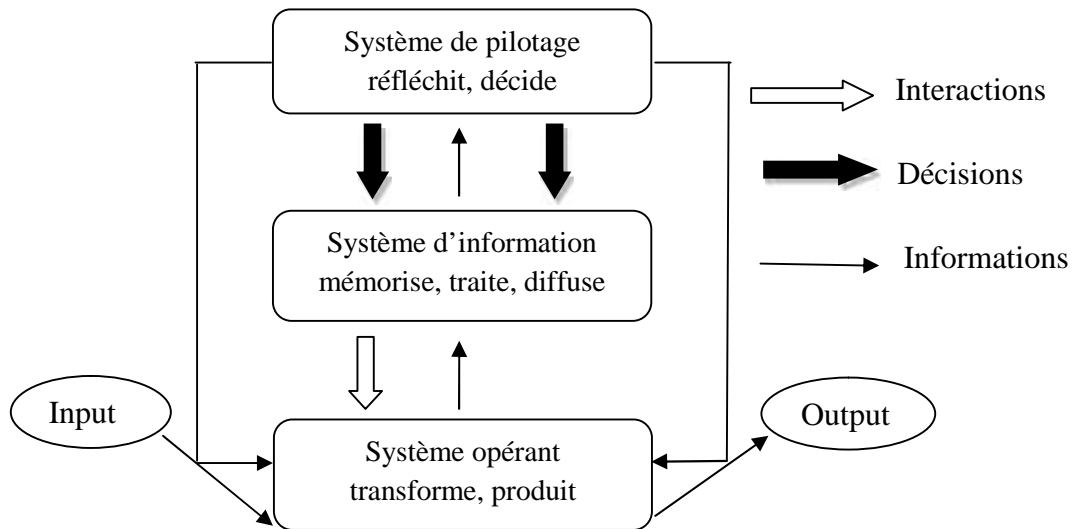
Les trois composantes de tout système sont : ¹

- **Le système opérant** : système qui réalise toutes les tâches d'exécution, composé de modules opérationnels assurant la transformation des flux entrants (matières premières) en flux sortants (produits finis,), c'est-à-dire l'activité.
- **Le système de pilotage** : système de gestion, qui fixe les objectifs et les moyens pour les atteindre. On peut dire que c'est le système **nerveux** de l'entreprise. Ses modules pilotes assurent la prise de décision à différents niveaux. Il se compose par exemple de la direction financière, direction commerciale, direction de production....
- **Le système d'information (S.I)** : qui assure le couplage organisationnel entre le système de pilotage et le système opérant sert à traiter l'information et la véhiculer entre les deux éléments. Il est composé d'employés, ordinateurs, règles et méthodes etc

¹ GILLET, (Michel) et GILLET, (Patrick) : « *Management des systèmes d'informations* », édition Dunod, Paris, 2008, p.11.

Nous pouvons représenter la structure générale d'un système par le schéma suivant :

Figure N° 2: la structure générale d'un système



Source : REGIS, (Messonier) : Externaliser le SI, édition economica, paris, 2006, p.71.par adaptation

En effet, *le système de pilotage* fixe les objectifs et définit les moyens pour les atteindre, il transmet alors les directives correspondantes au *système opératoire* via le *système d'information*, *Le système opératoire* exécute les directives, rend compte des réalisations au *système de pilotage* via le *système d'information*. Ce dernier constitue ainsi le relais entre le système de pilotage, le système opératoire et l'environnement.

1.2.Définition, fonctions et composantes du système d'information :

A. Définition du SI:

La plupart des définitions mettent d'une part, l'accent sur les composantes (matériel, logiciel, personnel, données, procédures), d'autre part, sur les fonctionnalités (collecte, traitement, stockage et diffusion des informations). Dans ce cadre, plusieurs auteurs ont défini le système d'information sous différents angles, nous en retiendrons les suivantes :

Tableau N° 1 : Définitions du système d'information

| AUTEURS | DEFINITIONS |
|---|---|
| VIDAL (P), PLANEIX (P) | <i>« Un SI est un ensemble organisé de ressources (matériels, logiciels, personnels, données, procédures), permettant d'acquérir, de traiter, de stocker, de communiquer des informations sous forme de données, textes, images, sons, ...etc dans des organisations ».</i> |
| R. Reix et F. Rowe 2002¹ | <i>« Un SI est un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies de l'information et des modes opératoires. »</i> |
| LAUDON Kenneth, LAUDON Jane.² | <i>« Un SI est un ensemble de moyens humains, matériels et organisationnels permettant de recueillir (ou récupérer), de traiter, de stocker et de transmettre de l'information au sein une organisation ».</i> |
| KALIKA et ses collaborateurs | <i>« Un SI est un système utilisateur machine intégré qui produit de l'information pour assister les être humains dans les fonctions d'exécution, de gestion et de prise de décision, en utilisant des équipements informatiques, des logiciels, des bases de données, des procédures manuelles, des modèles pour l'analyse, la planification, le contrôle et la prise de décision ».</i> |
| NGANG BILOUNGA Jean Jacques³ | <i>« Un SI est un Ensemble structuré de données, de moyens techniques afin de générer, mémoriser, traiter, transférer et exploiter des informations dans le cadre d'objectifs définis ».</i> |
| LE MOIGNE | <i>« La fonction d'un système d'information est de produire et d'enregistrer (mémoriser) les informations représentations de l'activité du système d'opération, puis de les mettre à la disposition, en général de façon aussi interactive que possible, du système de décision ».</i> |

Source : élaboré par nous-mêmes

¹ REIX, (R), ROWE, (F) : « Faire de la recherche en système d'information », édition Franz Rowe, Vuibert collection « FNEGE », Paris, 2002, p.117.

² LAUDON, (Kenneth), LAUDON, (Jane) , OP.cit, p.15.

³ http://foad.refer.org/IMG/pdf/cours_MCSI.pdf, le 23/03/2014 à 19h35.

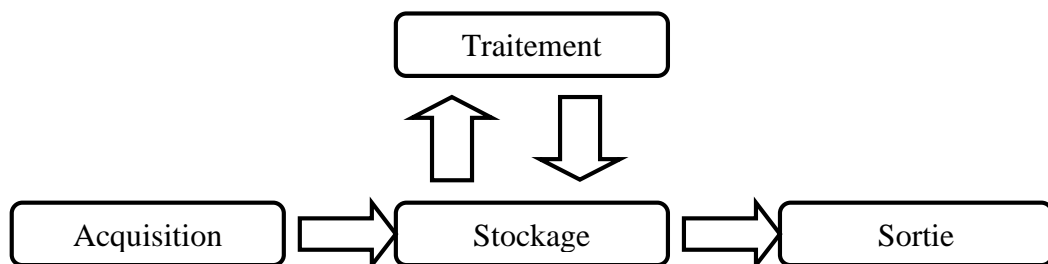
CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL DU SYSTEME D'INFORMATION

A partir de ces définitions nous pouvons définir le système d'information comme étant un ensemble d'éléments matériels ou immatériels (hommes, machines, méthodes, règles) en interaction transformant en processus des éléments appelés Entrées en d'autres éléments appelés Sorties. Il est caractérisé par son hétérogénéité (classification de l'information selon la nature, l'objet et la forme), sa complexité (par les différents flux d'informations internes et externes à l'entreprise ou l'organisation) et sa nature évolutive (adaptation au contexte).

B. Les fonctions d'un SI :

A l'issue des définitions citées précédemment, nous distinguons les quatre fonctions principales d'un SI :

Figure 3: Les rôles fondamentaux de système d'information



Source : Pascal Vidal, Philippe Planeix et autres, *les systèmes d'informations organisationnels*, Pearson Education, France, 2005, P.35.

- **L'acquisition :** recouvre les opérations de collecte et de saisie. On distingue la collecte ponctuelle pour éclairer une décision particulière, non répétitive et la collecte systématique qui implique une information formalisée, structurée, hiérarchisée, stockée en attente d'utilisation pour résoudre des problèmes répétitifs.
- **Le traitement :** consiste à la transformation des données en informations par des opérations (calcul, comparaison, classement et récapitulation). Elle constitue la fonction principale du SI, elle opère différentes opérations (agrégations, homogénéisation, simplification, tri...etc) en vue de rendre les données brutes initiales exploitables par leurs destinataires.

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL DU SYSTEME D'INFORMATION

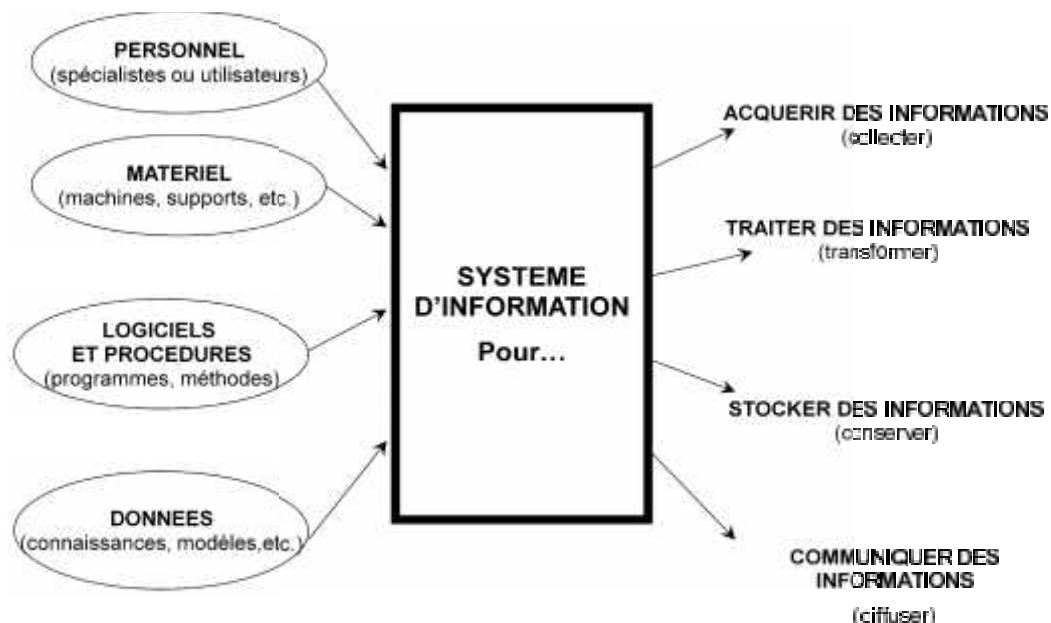
- **Le stockage :** permet au système de jouer son rôle de mémoire organisationnelle et individuelle, il concerne la conservation des informations d'une façon organisée, ce qui facilitera leur restitution au moment où on en aura besoin
- **La communication :** concerne la diffusion et la transmission des informations aux différents usages des utilisateurs finaux.

En effet, l'objectif final de ces fameux systèmes d'information est de stocker, préserver, exploiter et échanger des informations pour automatiser des tâches répliquables de façon plus sécurisée que ne le pourrait une intervention humaine, ou fournir à des utilisateurs les informations indispensables pour leur permettre d'agir à bon escient et plus vite.¹

C. Les composantes d'un SI :

Comme nous l'avons précisé, un système est un ensemble organisé, il n'est pas une simple juxtaposition d'éléments. En effet, les différents éléments sont articulés, combinés pour répondre à des exigences précises d'acquisition, de traitement, de stockage ou de communication d'informations. Un tel système comporte différentes ressources énumérées ci-dessous:

Figure N° 4 : les composantes d'un système d'information



Source : REIX, (Robert), Op.Cit, P.20.

¹ BOHNKE, (Sabine) : « Moderniser son système d'information », Eyrolles, éditions d'organisation, Paris, 2010, P.3

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL DU SYSTEME D'INFORMATION

Le système d'information en tant qu'un ensemble organisé, il comporte :

- ⇒ **Les ressources humaines** : ce sont soit des utilisateurs, c'est-à-dire des employés, des cadres qui consomment l'information produites par le système ou contribuent à l'acquisition, au stockage, au traitement ou à la communication d'informations, soit des informaticiens, concepteurs de système d'information (les programmeurs, les analystes fonctionnels et opérateurs sur ordinateurs) dont la fonction exclusive consiste à concevoir, implanter, faire fonctionner un système d'information.
- ⇒ **Les ressources matérielles** : sont constitués des dispositifs physiques (périphériques, réseaux.), qui permettent de recevoir, d'émettre, de manipuler des informations. Ils intègrent également les supports de l'information (papier, magnétique, optique).
- ⇒ **Les ressources logicielles** : comprennent
 - Les programmes : d'application et de service nécessaires au fonctionnement des matériels informatiques (système d'exploitation, traitement de texte, tableurs...).
 - En l'absence de ceux-ci (les matériels informatiques), les procédures sont manuelles et il n'y a pas lieu de préparer des logiciels.
 - Les procédures : ensemble d'instructions, de précautions ou de mesures à prendre lors du traitement des informations (saisie, correction d'erreurs...).
- ⇒ **Les ressources en données** : se présentent sous forme de données alphanumériques (chiffres, lettres, données textuelles, données d'image, données audio).

Il est important de noter que le SI ne découle pas de la simple juxtaposition de ces ressources ; il est le résultat d'un travail de construction qui a pour but de répondre au mieux aux objectifs assignés au SI par ses utilisateurs futurs.

C. Système d'information et informatique¹ :

Il existe bien de nos jours une relation étroite entre système d'information et informatique. Cependant, il ne s'agit pas d'une relation d'identité mais d'une relation de type demande et offre. Il existe dans les organisations des besoins de traiter des informations pour permettre à l'organisation d'être efficace et de se développer. L'informatique peut offrir des outils permettant de satisfaire ces besoins d'une manière adaptée. La relation entre les deux est donc de type maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre ou client à fournisseur. Cela aura des

¹ GILLET, (Michel) et GILLET, (Patrick), Op.cit., P.3.

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL DU SYSTEME D'INFORMATION

incidences très importantes. Il est parfois utile de distinguer système d'information et système informatique :

Tableau N°2 : Distinctions entre informatique et système d'information

| | Informatique | Système d'information |
|--------------------|---|--|
| Désignation | Un outil, un moyen, un centre de coûts | Une philosophie, un actif, un élément de la chaîne de valeur |
| Définition | <p>-Il désigne des machines (ordinateurs, réseaux) et des logiciels. La compétence informatique consiste à maîtriser à la fois la technicité des matériels et des langages de programmation et/ou le paramétrage des logiciels.¹</p> <p>-C'est un ensemble organisé d'objets techniques matériels, logiciels, applications- dont la mise en œuvre réalise l'infrastructure d'un système d'information.²</p> | <p>-Il fait le lien entre la technologie informatique et le fonctionnement d'une entreprise.³</p> <p>-C'est la partie du réel constituée d'informations organisées, d'événements ayant un effet sur ces informations et d'acteurs qui agissent sur ces informations ou à partir de ces informations, selon des processus visant une finalité de gestion et utilisant les technologies de l'information.³</p> |
| Fonction | <p>-Automatiser</p> <p>-Fonction transversale de support</p> | <p>-Faire une différence stratégique</p> <p>-Fonction de transformation stratégique</p> |
| Approche | Fonctionnelle: identifier des besoins opérationnels et informationnels immédiats et leur fournir des fonctionnalités | Informationnelle: comprendre le métier de l'entreprise afin de construire ou de reconstruire des fondations durables pour son |

¹ AUTISSIER (D), DELAYE (V) : Mesurer la performance d'un système d'information, Eyrolles, édition d'organisation, Paris, 2008, P.48

² MORLEY, (Chantal) : Management d'un projet système d'information, 5^{ème} édition, Dunod, paris, 2006, p.15.

³ Ibid, P.15.

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL DU SYSTEME D'INFORMATION

| | | |
|-----------------------|---|---|
| | et des solutions à court terme | système d'information |
| Responsabilité | -Maîtrise d'œuvre* -Domaine des informaticiens | -Maîtrise d'œuvre** et maîtrise d'ouvrage -Domaine de l'entreprise globale |

Source : DEYRIEUX, (André), *Le système d'information nouvel outil de stratégie*, ed maxima, Paris, 2004, P4

La maîtrise d'ouvrage (MOA) est responsable de l'efficacité de l'organisation et des méthodes de travail autour des systèmes d'information. Elle fait appel à un maître d'œuvre (MŒ) interne et/ou externe pour obtenir les produits (matériels, logiciels, services et solutions) nécessaires à la réalisation de sa mission.¹

D. Les déterminants de l'utilisation des systèmes d'information :

L'utilisation des systèmes d'information est déterminée par la taille de l'entreprise, le caractère immatériel de l'activité et l'internationalisation de l'entreprise.

- a. **La taille de l'entreprise :** plus la taille de l'entreprise est importante plus le recours aux systèmes d'information est fréquent.
- b. **Le caractère immatériel de l'activité :** plus l'entreprise exerce une activité à caractère immatériel plus elle aura recours aux systèmes d'information.
- c. **L'internationalisation de l'entreprise :** Plus l'internationalisation est forte, plus le système d'information sera élaboré.

Les industries globales sont donc les plus à même de disposer d'un SI développé.

E. Typologies des systèmes d'information :

* Ce sont des personnes qui formalisent les forces et faiblesses des applications informatiques, définissent les besoins en termes d'informatiques pour un métier, un processus, l'évolution ou la création d'une application.

** C'est un informaticien, qui procède à l'écriture des programmes informatiques avec des langages, construit des applications informatiques pour répondre au mieux aux besoins des utilisateurs, décrits par la maîtrise d'ouvrage.

¹ http://fr.wikipedia.org/wiki/Ma%C3%AEtrise_d%27ouvrage, le 22/04/2014 à 23 :38

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL DU SYSTEME D'INFORMATION

Du point de vue conceptuel, les systèmes d'information peuvent être classés selon différentes manières, comme le montre le tableau suivant :

Tableau N°3 : Typologies des SI

| Critères de classification | Types de SI | Rôles |
|-----------------------------------|---|---|
| Niveaux d'organisation | Systèmes du niveau de la stratégie | Aider les cadres supérieurs à résoudre les questions d'ordre stratégique et réagir aux tendances à long terme tant de l'entreprise elle-même que son environnement. |
| | Systèmes du niveau de la gestion | Soutenir les cadres intermédiaires dans l'exécution des activités de suivi, de contrôle, de prise de décision non routinière et d'administration. |
| | Systèmes du niveau des opérations | Aider les cadres opérationnels à assurer le suivi des activités et des transactions élémentaires de l'organisation (ventes, paie...). |
| Fonction | Système d'information marketing | Engendrer un flux ordonné d'information pertinente, provenant de sources internes et externes à l'entreprise et destiné à servir de base aux décisions marketing. |
| | Système d'information de production | Organiser l'ensemble des activités de production de façon à satisfaire les commandes des clients. |
| | Système d'information comptable /financier | assurer que les responsabilités en matière de gouvernance du système d'information « finance » sont bien formalisées de façon à être reconnues en tant que telles. |
| | Système d'information de RH | Il permet d'automatiser les différents processus qui composent la gestion des ressources humaines. Ce dernier couvre |

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL DU SYSTEME D'INFORMATION

| | | |
|-----------------|---|---|
| | | donc l'ensemble du domaine des RH. |
| Finalité | Système d'information pour dirigeants | Doit fournir une information synthétisée et à jour qui donne un aperçu général continu des activités et opérations de l'entreprise. |
| | Système d'information de gestion | Identifier les activités liées à la gestion du système d'information et la diversité des métiers associés. |
| | Système d'information d'aide à la décision | le suivi opérationnel, la conservation des données historiques, la production de statistiques et rapports nécessaires. |
| | Système d'information de traitement des transactions | Garantir à tout moment les propriétés inhérentes à une transaction informatique pour les données qu'il gère. |

Source : BELAID : « *Le management, concepts clés* », Collectif EPBI, édition pages bleues, Algérie ; 2009, P.65-68. Par adaptation.

F. Rôle du système d'information¹ :

R. Reix et F. Rowe (2002) signalent la multiplication des problématiques liées à l'usage des systèmes d'information : l'aide à la décision ; l'aide à la communication ; la constitution d'un champ très lié à une évolution technique en diversification constante. Nous pouvons ainsi détailler trois principaux rôles du système d'information au sein de l'entreprise, à savoir :

A. Instrument de partage et de connexion entre les différents acteurs de l'entreprise :

¹GILLET, (Michel) et GILLET, (Patrick) : « *Système d'information des ressources humaines* », Ed Dunod, Paris, 2010, P.27

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL DU SYSTEME D'INFORMATION

L'efficacité de la prise de décision et la rapidité de la réaction aux modifications des conditions de l'environnement, dans tous les domaines, dépendent de la qualité de ce partage en terme :

- de rapidité de transmission de l'information ;
- de fiabilité des informations transmises, non-déformation par des bruits parasites ;
- de complétude de l'information. Il ne doit pas y avoir d'omission dans la transmission de données afin de ne pas biaiser la prise de décision (filtration, dilution);
- d'adéquation de l'information transmise, par rapport aux besoins du destinataire.

Chaque destinataire de l'information aura des besoins caractérisés par sa position hiérarchique et son rôle fonctionnel dans l'organisation.

B. Mémoire de l'organisation :

Une entreprise qui perd sa mémoire perd son histoire, son savoir et son savoir-faire. L'amnésie est aussi désastreuse chez un être social que chez un être humain. La créativité, permettant de résoudre les problèmes, étant fondée sur le raisonnement analogique, il est très important de capitaliser ses connaissances, pour accroître son potentiel comme le fait le cerveau humain.

Malheureusement de nombreuses organisations ne prennent pas encore conscience de l'importance de la fonction de mémorisation, qui nécessite le stockage des informations, mais également leur mise à disposition en cas de besoin.

C. Instrument de mise en forme des données :

Afin de disposer des informations adéquates en temps utiles, le système d'information doit non seulement fournir à chacun l'information dont il a besoin, mais elle doit être aussi sous une forme compréhensible, conforme et agréable au décideur, et ce, en prenant en compte sa position hiérarchique et son rôle dans l'organisation. Cela permettra un gain de temps considérable pour le destinataire.

La relation complexe entre information et organisation est fondée sur un rapport dialectique, l'information est donc un support à l'organisation et inversement. L'organisation progresse et apprend, elle va formuler de nouvelles demandes qui vont permettre d'organiser

l'information et d'approfondir le système d'information. On entre ainsi dans une spirale de progrès mutuels.

SECTION 2 : LES NOUVEAUX DEFIS DE LA FONCTION SYSTEME D'INFORMATION

2.1. Les acteurs de la fonction système d'information¹ :

De nos jours, les entreprises ont besoin de systèmes d'information pour exercer leurs activités et qu'elles utilisent de nombreux types de systèmes différents. Les utilisateurs finaux gèrent leurs systèmes en fonction de leurs activités mais la gestion technologique nécessite la création d'une fonction spéciale de la gestion des systèmes d'information.

Dans toutes les entreprises, sauf les plus petites, le service ou la fonction de systèmes d'information est l'unité organisationnelle officiellement chargée des services liés à la technologie de l'information. Elle a la responsabilité du bon fonctionnement du matériel, des logiciels, du stockage des données et des réseaux. Le service SI comprend des spécialistes tels que des programmeurs, des analystes de systèmes, des directeurs de projet et des gestionnaires de systèmes d'information.

- Les programmeurs sont des techniciens hautement qualifiés qui rédigent les instructions logicielles des ordinateurs.
- Les analystes de systèmes constituent le principal lien entre les groupes de spécialistes des SI et le reste de l'organisation. Ils ont pour tâche de traduire les problèmes et les exigences des affaires en besoins d'information et en systèmes d'information.
- Les gestionnaires des SI sont les chefs des équipes de programmeurs et d'analystes, les directeurs de projet, les gestionnaires des installations physiques, les gestionnaires des télécommunications et les spécialistes des bases de données.

¹ LAUDON, (Kenneth), LAUDON, (Jane) : « *Les systèmes d'information de gestion ; gérer l'E numérique* », 3^{ème} ed , CANADA, 2010, P.51.

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL DU SYSTEME D'INFORMATION

- S'ajoutent à ce service les superviseurs du personnel chargé des opérations informatiques et de la saisie des données.
- De plus, des spécialistes de l'extérieur-fournisseur de matériel fabricants d'ordinateurs, entreprises de logiciels et consultants-participent souvent aux activités quotidiennes et à la planification à long terme des SI.
- Dans bon nombre d'entreprises, le service des SI est dirigé par un chef de l'information, membre de la haute direction, qui supervise l'utilisation des technologies de l'information au sein de l'entreprise.
- Les grandes entreprises comptent aussi désormais des postes de chef de la sécurité, de chef de la gestion des connaissances et de chef de la protection des renseignements personnels, dont les titulaires travaillent tous en étroite collaboration avec le chef de l'information.
- Les utilisateurs finaux sont des représentants des services (à l'extérieur du groupe des systèmes d'information) auxquels les applications sont destinées. Ils jouent un rôle de plus en plus important dans la conception et l'élaboration des SI.

Dans les premières années de l'informatique, le groupe des SI était essentiellement composé de programmeurs qui effectuaient des tâches techniques hautement spécialisées mais limitées. Aujourd'hui, une proportion de plus en plus grande du personnel est constituée d'analystes de systèmes et de spécialistes de réseaux et le service des SI agit comme un puissant agent de changement dans l'organisation. Il propose de nouvelles stratégies d'affaires et de nouveaux produits et services fondés sur l'information et s'occupe à la fois du développement de la technologie et de la planification des changements.

La fonction stratégique du système d'information est de rendre cohérent les échanges entre les acteurs (internes ou externes) et de gérer l'évolution de l'organisation en permettant à chacun des prises de décisions judicieuses.

2.2. La structure de la fonction SI au sein des entreprises :

Le pilotage des SI s'organise autour d'un triptyque constitué de la direction générale, de la direction des SI et des directions métiers. La définition du SI et son adéquation aux besoins des activités de l'entreprise sont la responsabilité première des équipes de management des directions métier. La direction informatique est responsable de la mise en

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL DU SYSTEME D'INFORMATION

œuvre pratique (production et informatique) et de l'évolution à long terme du SI (projets et architecture globale). Il existe de nombreux types d'entreprises et de multiples façons de structurer la fonction Si.

Une entreprise de taille très modeste n'aura pas de groupe qui en soit officiellement responsable, elle pourra confier à un employé la tâche de veiller au bon fonctionnement de ses réseaux et de ses applications ou avoir recours à des consultants pour assurer ces services. Mais les sociétés de plus grande envergure ont un service des systèmes d'information distinct, dont la structure peut varier en fonction de la nature et des champs d'intérêt de l'entreprise.

1. L'entreprise se dote parfois d'une structure décentralisée dans laquelle chaque secteur fonctionnel a son propre service et sa propre direction des SI, relevant en général d'un cadre supérieur ou du chef de l'information. En d'autres termes, le service du marketing a son propre groupe des SI, comme le service de production et chacune des autres fonctions de l'entreprise.

Cette structure a l'avantage que les systèmes créés répondent directement aux besoins des domaines fonctionnels. Mais la centralisation étant faible et chaque groupe possédant à ses propres acquisitions technologiques, l'organisation court le risque que les systèmes mis sur pied soient incompatibles, ce qui augmentera les coûts.

2. Dans un autre type de structure, la fonction des SI constitue un service distinct semblable à celui des autres domaines fonctionnels, doté d'un important effectif, d'un groupe de cadres intermédiaires et de cadres supérieurs, qui revendique sa part des ressources de l'entreprise.

Cette structure est celle que privilégient bon nombre de grandes entreprises. Le service central des SI prend les décisions technologiques pour l'ensemble de l'entreprise, ce qui accroît les chances de compatibilité des systèmes et de cohérence des plans de développement des systèmes à long terme.

3. Les très grandes entreprises comptent de multiples divisions et gèrent plusieurs gammes de produits. Elles peuvent donc permettre à chaque division (comme celle des produits de consommation ou des produits chimiques et additifs) d'avoir son propre groupe de systèmes d'information. Mais tous les groupes relèvent du chef de l'information et d'un groupe central qui établit les normes qui s'appliquent à toute

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL DU SYSTEME D'INFORMATION

l'entreprise, centralise les achats et élabore des plans à long terme pour assurer une évolution coordonnée de la plateforme informatique de l'entreprise. ce modèle conjugue une certaine indépendance des divisions et une certaine centralisation.

2.3. Les responsabilités de la fonction système d'information :

La fonction système d'information est une fonction à part entière dans l'organisation, elle se charge de :¹

- **La stratégie des systèmes d'information:** elle identifie les besoins de l'organisation en matière d'informatique, en fonction de son activité et de ses stratégies.
- **Le déploiement des systèmes d'information:** qui concerne les choix qui visent la réussite des projets informatiques.
- **L'exploitation du système d'information:** ou comment suivre la disponibilité du parc informatique et télécom, et la performance des applications de l'entreprise.

2.4. Les missions de la direction des SI² :

La DSI est en interaction avec la direction générale, ainsi que les autres fonctions de l'entreprise. Voire est rattachée à la direction générale.

En pratique, la DSI s'occupe de :

- La coordination entre les équipes transversales.
- Contrôle des différents acteurs internes et externes.
- Force de proposition quant à l'évolution des SI liés à l'évolution même de l'organisation
- Respect de la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les évolutions des SI.
- Rationalisation technique et budgétaire des choix technologiques

¹ AUTISSIER, (D), DELAYE (V) : Op.cit., P.48

² Ibid : P. 20

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL DU SYSTEME D'INFORMATION

En terme organisationnel, la DSI se compose généralement s :

- D'une cellule études, responsables des projets applicatifs et de maintenance applicative
- D'une cellule exploitation, responsable de la mise à disposition des applications et servant de support applicatif, bureautique...
- Voire d'une cellule infrastructure et télécoms, responsable de la messagerie, des réseaux et des télécoms.

En fonction de la taille de l'entreprise, et de son mode d'organisation, la DSI peut être centralisée ou décentralisée.

2.5. Les missions du directeur des SI¹ :

Le directeur des SI doit posséder donc des compétences technologiques, communicationnelles, managerielles et de gestion. D'après le répertoire ROME (répertoire opérationnel des métiers et des emplois), le directeur des SI :

- Dirige une organisation, des services, des structures informatiques et fixe les évolutions des besoins fonctionnels et la stratégie de l'entreprise.
- Il supervise la conception, la mise en œuvre et le maintien opérationnel (qualité, sécurité, fiabilité, coûts, délais) des prestations informatiques produites et des systèmes d'information.
- Il pilote et supervise des projets en SI.
- Il gère le budget global de la structure, du service ou du projet.

L'activité de ce métier s'exerce au sein des sociétés de services, d'entreprises en relation avec différents services de l'entreprise ou clients (maintenance, exploitation...etc), en contact avec multiples intervenants (prestataires, fournisseurs, maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre, directeur général). Elle varie selon le type de structure, l'organisation, et le niveau de responsabilité (stratégie, support métiers, management de projet, technologies).

¹ MONACO, (Laurence) : « *Système d'information de gestion* », 2^{ème} édition Lextenso, Paris, 2012, P.19.

CHAPITRE II

PRESENTATION DU TERRAIN ET CHOIX METHODOLOGIQUE

CHAPITRE II : PRESENTATION DU TERRAIN ET CHOIX METHODOLOGIQUE

Le secteur des hydrocarbures en Algérie est largement dominé par la SONATRACH, NAFTAL étant une des plus grandes sociétés du groupe, elle occupe la position d'opérateur historique dominant et de par la respectable expérience et expertise acquises une force reconnue.

L'entreprise NAFTAL repose sur divers principes et valeurs tels que la décentralisation, la transparence, l'efficacité, la réactivité ou encore la valorisation des ressources humaines, et la primauté de l'intérêt du groupe dans toutes les décisions et le renforcement de la communication à tous les niveaux.

Ce chapitre sera divisé en trois sections, la première consistera à présenter cet organisme d'accueil « NAFTAL/SPA », déterminer ses activités, ses missions, et dans la deuxième section il s'agira de présenter le département concerné par l'étude qui est la direction centrale des systèmes d'information DCSI, en dernier lien, nous détaillons l'aspect méthodologique de notre travail.

SECTION 1 : LA PRESENTATION DE L'ENTREPRISE NAFTAL/SPA.

1.1.Fiche technique de l'entreprise NAFTAL :

| | |
|--------------------------------|--|
| Dénomination sociale | NAFTAL SPA Filiale à 100% de SONATRACH |
| Capital social | 15.650.000.000 DA |
| Date de création | 6 Avril 1980, par le décret n°80-101 |
| Mission principale | Distribution et Commercialisation des produits pétroliers. |
| Siège social | Bp 73 Route des dunes, Chéraga, Alger |
| Domaines d'intervention | <ul style="list-style-type: none">• Enfûtage des GPL• Formulation de bitumes• Distribution, stockage et commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, GPL/carburant, produits spéciaux.• Transport des produits pétroliers. |
| Effectif | 29 762 agents : 24 771 permanents, 4991 temporaires |
| Position | premier distributeur de produits pétroliers en Algérie. ¹ |
| Production | 51% de l'énergie finale → 10 millions de tonnes de produits pétroliers par an sous forme de : <ul style="list-style-type: none">- Carburants (8 millions de TM).- Gaz de pétrole liquéfiés (plus de 1.6 million de TM).- Bitumes (plus de 0.5 million de TM).- Lubrifiants (plus de 70 000 TM). |

1.2.Historique ou évolution :

L'évolution de l'entreprise NAFTAL peut être résumée en trois étapes comme suit :

- ❖ **1^{ère} étape (1980-1987) : Création de « ERDP » par transfert du monopole de SONATRACH**

¹ <http://www.naftal.dz/presentation.php?pageID=EN-CHIFFRE>, le 22/03/2014 à 22 :44

CHAPITRE II : PRESENTATION DU TERRAIN ET CHOIX METHODOLOGIQUE

- ⇒ Issue de la restructuration de SONATRACH en 1980, l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers (ERDP) a été créée par transfert du monopole de SONATRACH le 6 Avril 1980 par décret n°80-101.
- ⇒ Entrée en activité le 1er janvier 1982, elle est chargée du raffinage et de la distribution des produits pétroliers.
- ⇒ La dénomination de l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers a été modifiée par abréviation NAFTAL, suite à la promulgation du décret n°83-112 du Février 1983.

❖ 2^{ème} étape (1987-1997) : Création de NAFTEC par transfert de l'activité de raffinage de NAFTAL

- ⇒ Issue du transfert de l'activité de raffinage de NAFTAL, l'entreprise nationale de raffinage des produits pétroliers (NAFTEC) à caractère économique a été créée par transfert de l'activité de raffinage de NAFTAL, conformément au décret n°87-190 du 25 Aout 1987.
- ⇒ L'activité raffinage est séparée de l'activité distribution, NAFTAL est désormais chargée uniquement de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés.

❖ 3^{ème} étape depuis 1997 : Fin du monopole et ouverture du marché de la distribution

- ⇒ La promulgation du décret n°97- 435 du 17 Novembre 1997 portant la réglementation de stockage et de distribution des produits pétroliers, qui consacre l'ouverture à toute personne morale ou physique de l'exercice des activités de distribution des produits pétroliers, de conditionnement des GPL et de transformation des bitumes.
- ⇒ Transformation de NAFTAL en société par actions au capital social de 6 560 000 000 DA, filiale à 100% du groupe SONATRACH le 18 Avril 1998, le capital a été augmenté à 15 milliards DA en 2002 et à 15.65 milliards en 2006.
- ⇒ La promulgation de la loi n°05-07 du 28 Avril 2005 relative aux hydrocarbures, qui a instauré le principe du libre accès aux installations de transport par canalisation et de

CHAPITRE II : PRESENTATION DU TERRAIN ET CHOIX METHODOLOGIQUE

stockage des produits pétroliers moyennant paiement d'un tarif agréé par l'agence de régulation des hydrocarbures.

⇒ La forte concurrence notamment sur le marché des produits à marge libre (lubrifiants, pneumatique, bitumes...)

1.3. Les activités de NAFTAL :

Les activités principales de NAFTAL se résument comme suit :

- ❖ Stockage, distribution et commercialisation des carburants terre (essence, gasoil, essence sans plomb et GPLc).
- ❖ Stockage et commercialisation des carburants Kérosènes (jet A, jet B...) et lubrifiants destinés à l'aviation.
- ❖ Stockage et commercialisation des carburants et lubrifiants destinés à l'activité marine (bunker C, fuel...etc).
- ❖ Stockage, conditionnement, distribution et commercialisation des gaz du pétrole liquéfiés GPL (Butane, Propane).
- ❖ Stockage, formulation et commercialisation des bitumes.
- ❖ Commercialisation des lubrifiants, pneumatiques et produits spéciaux (cires, paraffines, solvants et aromatiques).
- ❖ Récupération et exportation des huiles usagées.

1.4. NAFTAL dans son environnement :

Le secteur de la distribution des produits pétroliers en Algérie a évolué ces dernières années, notamment :

- ❖ La réglementation a changé, elle continue à changer.
- ❖ Les normes HSE deviennent de plus en plus contraignantes.
- ❖ De nouveaux acteurs interviennent, très dynamiques, avec des méthodes plus simples, différentes de celles de NAFTAL.
- ❖ Les besoins se diversifient, tout en augmentant.
- ❖ Les infrastructures nationales, routes, chemin de fer, ports, se renforcent et s'étendent.
- ❖ Les consommateurs sont plus exigeants.
- ❖ Les grands de la grande distribution annoncent leur arrivée.

CHAPITRE II : PRESENTATION DU TERRAIN ET CHOIX METHODOLOGIQUE

Cette évolution est porteuse de dangers et de risques énormes pour l'entreprise NAFTAL et ses activités. La politique énergétique du ministère de l'énergie et des mines vise à améliorer la performance du secteur de la distribution des produits pétroliers.

Grace aux efforts déployés quotidiennement, NAFTAL assure la disponibilité de ses produits pétroliers à travers tout le territoire national, notamment dans les conditions les plus difficiles et les endroits les plus reculés. A ce titre, il paraît vital que le centre d'intérêts de tous les intervenants dans ce secteur doit être axé sur la satisfaction entière des besoins du client, en lui assurant des prestations de haute qualité, dans le respect total des règles de la sécurité, de la concurrence, conformément aux normes et standards internationaux.

En effet, l'entreprise NAFTAL est leader sur le marché national de distribution des produits pétroliers, néanmoins, cette position est soumise à une rude épreuve par l'ouverture du marché et par une concurrence de plus en plus importante de la part des opérateurs locaux et étrangers. Ces changements exigent un continuel effort d'adaptation afin de consolider, voire maintenir sa position, tout en saisissant les opportunités offertes, notamment au niveau régional.

Les enjeux futurs s'annoncent rudes avec l'introduction de puissants concurrents étrangers, qui suivent avec une attention particulière l'évolution du marché de la distribution des produits pétroliers. Ces concurrents qui faut-il le rappeler, viendront avec des stratégies, déjà préétablies, des projets intégrés et un savoir-faire avéré en mesure d'accaparer des parts de marché. NAFTAL est consciente de l'urgence du changement afin de s'adapter aux exigences économiques de l'heure, dont les jalons directeurs ont pour noms, la compétitivité, la qualité et la performance.

En outre, l'environnement qui se présente aux entreprises nationales en général et à NAFTAL en particulier se caractérise par la mondialisation et l'accélération des mutations économiques, l'accord d'association avec l'union européenne et la future adhésion de l'Algérie à l'OMC. Sur le plan interne, NAFTAL est leader sur le marché de la distribution et commercialisation des produits pétroliers, ses stations-services NAFTAL sont implantées à travers l'ensemble du territoire national.

CHAPITRE II : PRESENTATION DU TERRAIN ET CHOIX METHODOLOGIQUE

De cet ordre d'idées, nous pouvons présenter la matrice SWOT de l'entreprise NAFTAL :

Tableau N° 4 : Analyse SWOT de l'entreprise NAFTAL

| FORCES | FAIBLESSES |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">➤ NAFTAL appartient à un grand groupe pétrolier international (SONATRACH).➤ Le réseau stations-service NAFTAL existe depuis plusieurs décennies, d'où son expérience.➤ Une implantation à travers l'ensemble du territoire national.➤ NAFTAL est la deuxième entreprise du pays.➤ Des infrastructures de transports et de stockage importantes.➤ Une gamme de produits diversifiée.➤ Capacités de développement importantes. | <ul style="list-style-type: none">➤ Esprit monopole persistant.➤ Déficit de commodités modernes et d'activités annexes, notamment non fuel, u niveau de ses stations-service.➤ Une prestation de service insuffisante.➤ Un marketing embryonnaire.➤ Une culture d'hygiène et de sécurité insuffisante.➤ Absence de stratégie adaptée aux tendances du marché.➤ Faible exploitation du système d'information de communication.➤ Potentiel du réseau insuffisamment exploité.➤ Absence de veille technologique pour certains produits.➤ Politique marketing inadaptée aux réalités du marché. |
| OPPORTUNITES | MENACES |
| <ul style="list-style-type: none">➤ L'autoroute Est/Ouest.➤ Le lancement d'un large programme de rénovation et de modernisation du réseau stations-service.➤ Développer en sous-traitance et/ou en partenariat les activités non fuels.➤ L'augmentation de la consommation. | <ul style="list-style-type: none">➤ L'arrivée imminente de nouveaux entrants.➤ Une qualité de l'offre produits/services nouvelle aux yeux de la clientèle.➤ Marché fortement concurrentiel.➤ Des formats de stations-service des concurrents nouveaux.➤ Des partenariats déjà établis sur les domaines clés (activités non fuels).➤ Des pratiques commerciales des |

CHAPITRE II : PRESENTATION DU TERRAIN ET CHOIX METHODOLOGIQUE

| | |
|--|---|
| | concurrents plus agressives. ➤ Nouveau cadre législatif régissant la distribution et commercialisation |
|--|---|

Source : élaborée par nous-mêmes

Partant du fait que le réseau stations-service NAFTAL est perçu de l'extérieur comme étant :

- Un réseau qui ne répond pas entièrement aux attentes de la clientèle.
- Une indisponibilité des produits ; lubrifiants et pneumatiques, notamment.
- Une culture de sécurité insuffisante.

NAFTAL devra désormais, accroître sa notoriété, développer son image et communiquer plus sur son expérience, sa capacité d'écoute, ses prestations de service, son engagement à protéger l'environnement et sur l'expertise de son personnel.

1.5.Organisation de l'Entreprise :

Dans un contexte en forte mutation marqué par les contraintes d'adaptation à la loi d'une part et par une concurrence qui devient de plus en plus féroce d'autre part, NAFTAL a adopté une nouvelle stratégie en matière d'organisation basée sur le principe de la spécialisation par ligne de produits (par activité). Il s'agit d'une organisation fortement hiérarchisée, conçue selon les principes dictés par le taylorisme.

Pour ce faire, NAFTAL a fait l'objet d'une actualisation de sa macrostructure effectuée en 2006, qui s'articule autour des principales structures ci-après :

- **La Direction Générale** (le staff exécutif) ; qui est chargée de la politique, des orientations générales, de la coordination, de la cohérence d'ensemble, du pilotage, du management et de la veille stratégique.
- **Les Structures Fonctionnelles** ; qui comprennent les directions exécutives, les directions centrales, et les directions de soutien.

CHAPITRE II : PRESENTATION DU TERRAIN ET CHOIX METHODOLOGIQUE

⇒ Les *Directions Exécutives*, chacune dans son domaine d'activité, sont chargées de :

- Anticiper les tendances.
- Concevoir et mettre en place les instruments de pilotage et les outils de contrôle.
- Assurer le management stratégique.
- Assister les structures opérationnelles.
- Définir la politique et la stratégie générale de la société.

⇒ Les *Directions Centrales* sont des centres d'expertise pour les activités de recherche, de développement, d'audit, de la protection du patrimoine, de la sécurité industrielle et de l'environnement, de la communication et relations publiques et des activités sportives et culturelles.

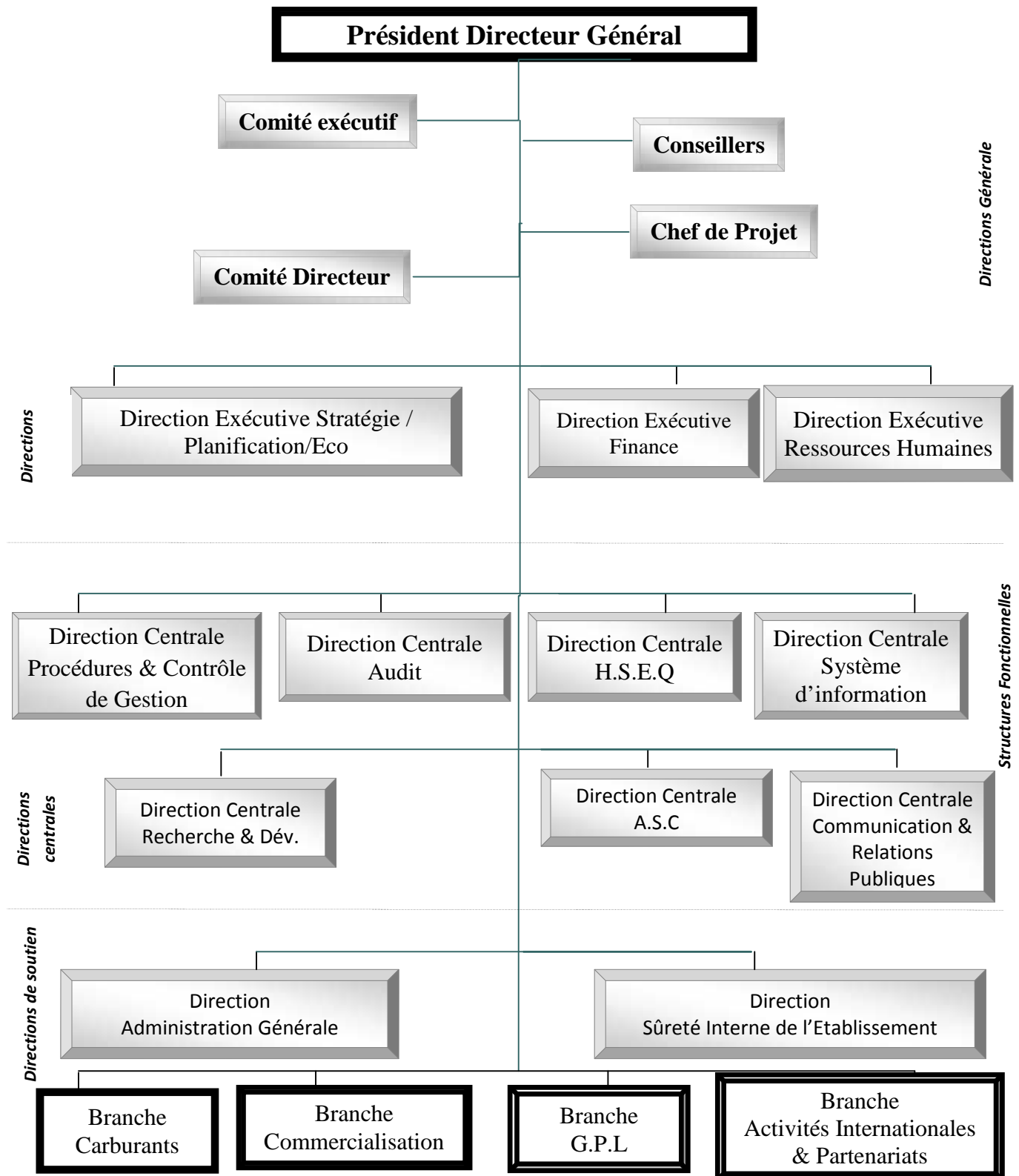
⇒ Les *Directions de soutien* assurent la gestion administrative du siège social de la société.

➤ **Les Structures Opérationnelles** ; qui comprennent les branches d'activités, *Branche Carburants, Commercialisation, GPL, activités Internationales & Partenariats*

CHAPITRE II : PRESENTATION DU TERRAIN ET CHOIX METHODOLOGIQUE

La figure suivante représente l'organisation générale de la macrostructure de NAFTAL :

Figure N°5 : Organisation de la macrostructure de la société NAFTAL



Source: Direction Centrale Stratégie, Planification et économie. NAFTAL, 2014

SECTION 2 : LA PRESENTATION DE LA DIRECTION CENTRALE DE SI DE L'ENTREPRISE NAFTAL

La direction des systèmes d'information est la direction concernée par notre étude dans la mesure où elle s'occupe de la fonction système d'information. La DCSI est une nouvelle structure de NAFTAL, créée dans le cadre de la réorganisation de l'entreprise (fin 2004), elle dépendait de la direction systèmes d'information & procédures SIP, mais dépend maintenant de la direction générale.

2.1.Missions de la Direction Centrale des Systèmes d'Informations :

La direction Centrale des Systèmes d'Informations de NAFTAL a pour mission de :

- Organiser la migration des systèmes informatiques existants vers de nouvelles plateformes plus performantes
- Mettre en place des progiciels et autres outils modernes (ERP) d'analyse des banques de données de gestion et d'aide à la décision.

2.2.Tâches et responsabilités:

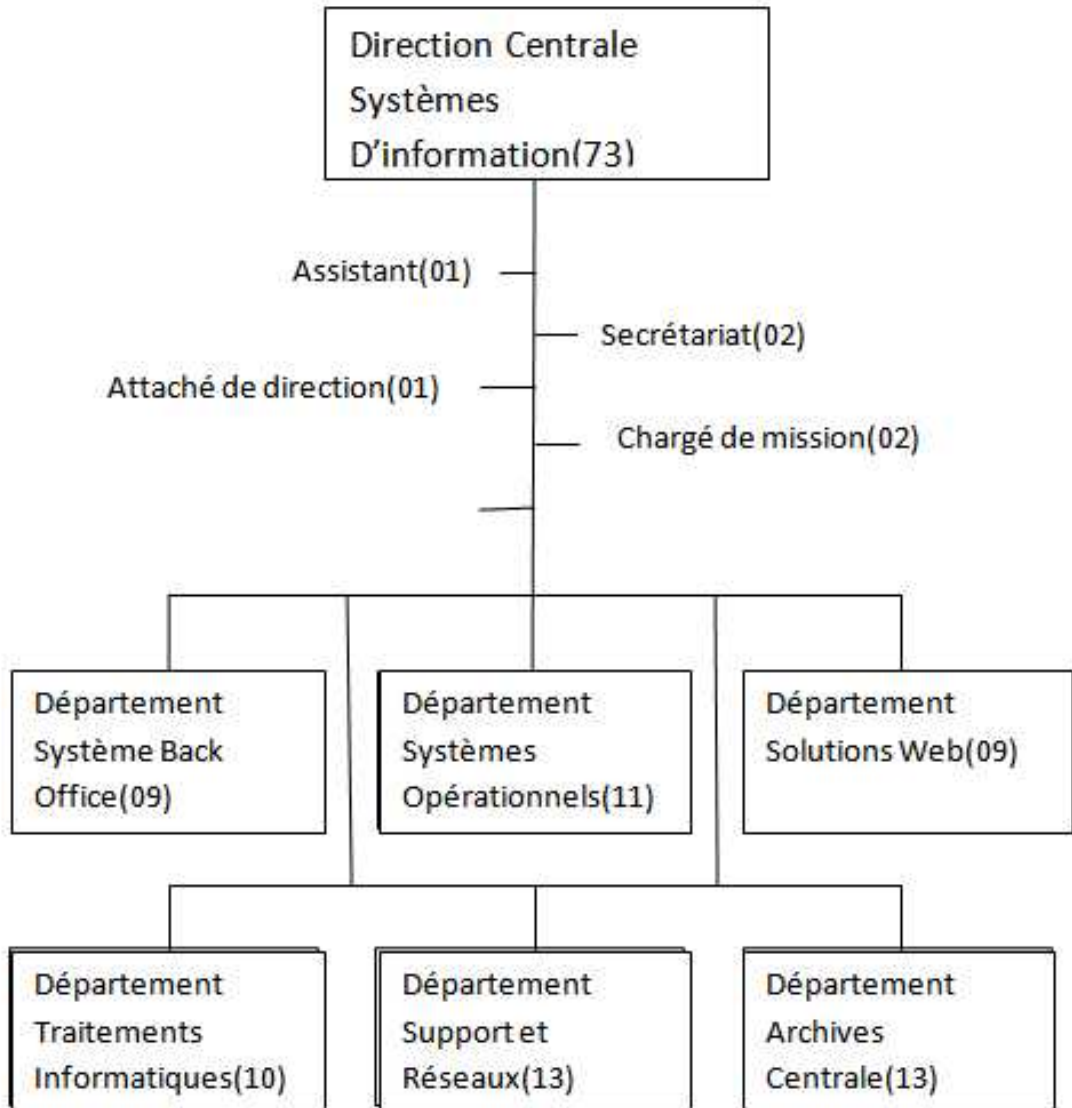
Quant aux tâches et responsabilités, la direction Centrale des Systèmes d'Informations de NAFTAL s'occupe de :

- Doter l'entreprise d'une infrastructure de communication sous forme de réseau étendu qui intègre toutes les structures de la société ;
- Déployer des réseaux locaux sur l'ensemble des structures de la société jusqu'aux centres de distribution et de stockage ;
- Veiller à la cohérence de l'environnement informatique de la société en termes de technologies et de ressources ;
- Assurer la sécurité et la confidentialité des systèmes d'information de la société ;
- Mettre en place des progiciels modernes qui couvrent toutes les fonctions de la société ;
- Constituer et superviser les groupes de chargés de la conduite des projets (analyse, conception, développement, formation, déploiement, consolidation, et assistance) ;
- Editer périodiquement les tableaux de bord des données de gestion de la société ;

2.3.Organisation de la DCSI :

La direction centrale des systèmes d'information s'organise autour de différents départements.

Figure N° 6 : L'organigramme de la DCSI



Source : direction centrale systèmes d'information, NAFTAL, 2014

CHAPITRE II : PRESENTATION DU TERRAIN ET CHOIX METHODOLOGIQUE

Au regard de l'organigramme de la DCSI, cette direction est composée de six départements, qui sont *Département systèmes Back Office*, *Département systèmes opérationnels*, *Département Solutions Web & Systèmes Décisionnels*, *Département traitements informatiques*, *Département support & réseaux informatiques*, *Département archives centrales*. Dans ce qui suit nous verrons le profil, ainsi que les tâches et responsabilités assignées de chacun d'entre eux.

Tableau N° 5 : Les différents départements de la DCSI de NAFTA

| Département | Effectif | Profil | Taches et responsabilités |
|---|-----------------|---|---|
| Département systèmes Back Office | 9 | Chefs de projet Administration Systèmes Chefs de projet Sécurité informatique | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Coordonner avec les autres départements de la direction, l'implémentation et l'optimisation des systèmes de gestion de bases de données. ➤ Veiller à la confidentialité, à l'intégrité et à la disponibilité des données hébergées sur les supports relevant leurs compétences ; ➤ Assurer la sécurité, l'organisation et la gestion des données du réseau hébergées sur des supports dont le département est responsable ; |
| Département systèmes opérationnels | 11 | chefs de projet développement et d'ingénieurs. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Constituer et superviser les groupes de chargés de la conduite des projets (analyse, conception, développement, formation, déploiement, consolidation, et assistance) ; ➤ Editer périodiquement les tableaux de bord des données de gestion de la société ; ➤ Assainir le référentiel de données de la société et maintenir en permanence son unicité pour la cohérence des interfaces inter systèmes ; |
| Département Solutions Web & Systèmes | 10 | Chefs de Projet Intégrateur WEB Chefs de Projet Systèmes Décisionnels | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Planifier la réalisation des systèmes de valorisation et publication des indicateurs de gestion de l'entreprise ; ➤ Participer à l'élaboration des cahiers de charge et étudier les offres relatives aux solutions web, décisionnelles ou qui intègrent les deux |

CHAPITRE II : PRESENTATION DU TERRAIN ET CHOIX METHODOLOGIQUE

| | | | |
|--|-----------|---|--|
| Décisionnels | | | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Veiller à l'intégration des solutions ou technologies web et décisionnelles adaptées à la politique générale d'informatisation de l'entreprise; |
| Département traitements informatiques | 10 | Techniciens transfert de données, techniciens de traitement, chargé d'études | <ul style="list-style-type: none"> ➤ organiser la gestion des ressources pour le déroulement des traitements informatiques ; ➤ veiller au maintien en condition des moyens matériels de traitements informatiques ; ➤ élaborer les cahiers des charges pour le renouvellement et l'extension des équipements de traitement informatiques ; |
| Département support & réseaux informatiques | 13 | Ingénieurs hardware, ingénieurs système, techniciens hardware, techniciens en informatique, chargé d'études | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Réaliser les études d'installation des réseaux informatiques ; ➤ Définir les fiches techniques des équipements informatiques ; ➤ Réaliser l'installation et la maintenance des équipements informatiques ; ➤ Elaborer et diffuser les procédures d'utilisation des ressources informatiques; |
| Département archives centrales | 13 | Cadres d'études, archivistes, opérateur micrographe, scannéristes | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Collecter les données sur la situation des archives à l'échelle société ; ➤ Procéder à la mise en place des structures d'archivage à l'échelle entreprise ; ➤ Suivre la formation des archivistes à l'échelle entreprise ; ➤ Diriger et contrôler le personnel exerçant sous son autorité directe |

Source : élaboré par nous-mêmes

SECTION 3 : CADRE METHODOLOGIQUE

3.1. Choix du thème et de l'entreprise :

A. Choix du thème :

Dans un environnement complexe et en constante évolution, le pilotage de l'organisation consiste à procéder à des ajustements continus afin de s'adapter. L'information est donc omniprésente, toutes les approches de gestion sont sous-tendues par l'existence d'un système d'information.

Le choix du thème trouve sa justification dans son caractère novateur, reflétant une certaine réalité au sein d'une entreprise algérienne. Ce choix est basé sur l'importance des systèmes d'information qui sont devenus une composante essentielle de toute entreprise, ils deviennent un champ d'étude indispensable dans divers domaines.¹ Parallèlement, les systèmes d'information peuvent jouer un rôle capital dans le succès d'une entreprise ; ils fournissent l'information dont l'entreprise a besoin pour une exploitation efficace et une gestion efficace, néanmoins, ils peuvent échouer. Par conséquent, ils mettent en jeu le succès, voire la survie de l'entreprise.

En pratique, la préoccupation centrale du domaine des systèmes d'information se situe au niveau de l'efficacité de ces moyens dans les entreprises. La Direction des Systèmes d'Information est l'entité qui au sein de l'organisation a en charge le management des systèmes d'information. Sa gestion implique des prises de décisions, des choix et la mise en évidence des différents enjeux. Néanmoins, les entreprises recherchent à faire évoluer leurs systèmes d'informations, tout en procédant à une évaluation permanente de leur performance. Loin des méthodes financières et pratiques quantitatives, nous avons opté pour un modèle d'évaluation fonctionnelle pertinent.

Le choix de cette méthode a été jugé pertinent dans la mesure où il s'agissait d'évaluer et de mesurer la performance de la fonction système d'information de NAFTAL, qui est une fonction support car elle ne crée pas de valeur ajoutée proprement dit, mais elle y contribue

¹ JAMES, (A. O'BRIEN) : « *Les systèmes d'information de gestion* », De Boeck Université, Canada, 1995.P.6.

B. Choix de l'entreprise :

En Algérie, nous accusons un retard dans l'utilisation technologies de l'information et de la communication, néanmoins des entreprises ont pris conscience de l'importance de ces technologies dans l'accroissement de leur compétitivité et ont mis en place un système d'information fiable pour gérer les flux d'information.

Cette étude dressera une évaluation de la performance de la fonction système d'information de l'entreprise de distribution des produits pétroliers raffinés NAFTAL, filiale de la première entreprise africaine SONATRACH. Elle intervient en qualité d'intermédiaire entre les fournisseurs nationaux et étrangers (raffineurs, manufacturiers et autres producteurs) et les utilisateurs de produits pétroliers implantés essentiellement en Algérie.

C'est la complexité et la mouvance de l'environnement tant en interne qu'en externe, auquel l'entreprise NAFTAL doit faire face et l'importance primordiale accordée à la fonction système d'information qui nous ont amenés à choisir cette entreprise comme cas d'étude.

3.2. Objet et délimitation du champ de l'étude :

A. Objet de l'étude :

A l'issue de cette étude, nous avons tenté de mesurer la performance de la fonction système d'information de NAFTAL au moyen d'un modèle d'évaluation fonctionnelle MEF, portant sur quatre pôles d'analyse, à savoir les activités, les compétences, l'organisation et la satisfaction des utilisateurs. Cela consiste à déterminer en particulier, le taux d'activité, le taux de maîtrise, le taux de support structurel et le taux de satisfaction, correspondants à chaque pôle du modèle, et le taux de performance globale en général.

Ne pouvant pas étudier l'aspect technique des systèmes d'information, à ce stade de la recherche, nous nous sommes intéressées à l'application du modèle au sein de la direction centrale des systèmes d'informations de NAFTAL.

Il est question aussi de décrire la direction centrale des systèmes d'information, ainsi que son organisation, tâches et responsabilités afin de mieux assimiler l'application du modèle. Avec l'aide de l'analyse et du recueil d'information théoriques et pratiques que nous avons effectué, nous sommes en mesure de présenter la synthèse des évaluations fonctionnelles afin de répondre à notre problématique.

CHAPITRE II : PRESENTATION DU TERRAIN ET CHOIX METHODOLOGIQUE

B. Délimitation du champ de l'étude :

Pour être en mesure d'appliquer le modèle d'évaluation fonctionnelle MEF au sein de NAFTAL, nous nous sommes basées sur une de ses fonctions supports, à savoir la direction centrale des systèmes d'information, faisant l'objet de notre recherche.

L'application du modèle MEF au sein de NAFTAL nécessite l'administrations de quatre questionnaires, propres au modèle, correspondants aux quatre pôles d'évaluation. Ces quatre questionnaires sont destinés à différentes cibles, comme suit dans le tableau suivant :

Tableau N° 6 : Population interrogée

| Pole | Effectif | Poste |
|----------------------------------|--|--|
| Pole activités | 2 | <ul style="list-style-type: none">• Chef département Back office• Assistant du directeur de la DCSI |
| Pole compétences | 25 | <ul style="list-style-type: none">• Chefs de départements• Chefs de projets• Ingénieurs |
| Pole organisation | 26 | <ul style="list-style-type: none">• Chefs de départements• Chefs de projets• Ingénieurs• Assistant du directeur |
| Pole satisfaction clients | 10 10 10 40 | <ul style="list-style-type: none">• Membres de la direction• Managers• Chefs de projet• Utilisateurs (DERH, DESPE, DAG) |

Source : élaboré par nous-mêmes

3.3.La méthode et les outils de recueil d'information :

A. La méthode de recueil d'information :

Pour mener notre recherche, nous avons adopté une approche méthodologique qualitative, basée sur l'application d'un modèle d'évaluation fonctionnelle. De par son caractère inductif, l'approche qualitative vise à décrire et à mieux comprendre un phénomène

CHAPITRE II : PRESENTATION DU TERRAIN ET CHOIX METHODOLOGIQUE

dans une situation particulière, en déterminant les principaux éléments à mettre en relation pour produire une représentation cohérente.¹

L'approche quantitative quant à elle, a recours à la mesure et à l'analyse chiffrée, ainsi qu'aux calculs statistiques. De par son caractère déductif, elle cherche à vérifier et à assurer qu'il est possible de généraliser une affirmation déduite de théories préalables, à savoir une hypothèse², sur le cas étudié.

B. Les outils de recueil d'information :

Nous avons procédé en premier lieu, à une recherche documentaire et bibliographique, dans le but de présenter le modèle d'évaluation fonctionnelle ainsi que la fonction des systèmes d'information, faisant l'objet de l'évaluation, et essayer de rapprocher les résultats obtenus aux données théoriques du modèle MEF.

Pour cela, nous avons démarré de données générales en se basant principalement sur la consultation d'ouvrages, ainsi que sur des travaux de recherche traitant le modèle d'évaluation fonctionnelle. En parallèle, nous avons consulté les documents internes de NAFTA, remis par la Direction Exécutive Stratégie / Planification/Eco. Ces documents ont permis de mieux connaître la Société, ses activités, son organisation et son environnement.

Afin de collecter plus d'information sur le fonctionnement interne de NAFTA, nous sommes appuyés sur l'observation tout au long de la période de stage. « *Observer est un processus incluant l'attention volontaire et intelligente, orientée par un objectif terminal ou organisateur et dirigé sur un objet pour en recueillir des informations* »³

L'application du modèle d'évaluation fonctionnelle sur la direction centrale des systèmes d'information nous a permis de mesurer les différents taux, de présenter les baromètres correspondants aux quatre pôles d'évaluation ainsi que quelques représentations graphiques. En dernier lieu, nous avons pu évaluer la performance globale de la fonction système d'information de NAFTA.

¹ MONGEAU, (Pierre) : « Réaliser son mémoire », presse de l'université du Québec, Canada, 2008, P.31.

² Ibid, P.31.

³ KAKAY, (H) : « Contribution à la recherche qualitative-Cadre méthodologique de rédaction de mémoire », Université de Franche-Comté, 2008, P.21.

CHAPITRE III

MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA FONCTION SYSTEME D'INFORMATION DE NAFTAL

CHAPITRE III : MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA DCSI DE NAFTAL

La question de l'évaluation de la performance de la direction des systèmes d'information est centrale dans sa relation avec la direction générale et les directions métiers. Tout l'objectif d'un pilotage efficace des SI est de créer de la valeur ajoutée pour les activités de l'entreprise et donc de permettre conjointement à la direction générale et aux directions métiers et à la DSI d'évaluer cette création de valeur à travers d'un modèle de performance compréhensible par tous les acteurs.

En effet, loin des techniques d'évaluations financières et des TDB, nous nous sommes intéressés à ce que pourrait être l'évaluation d'une fonction support au moyen d'un modèle d'évaluation fonctionnelle qui préconise une mesure selon quatre axes, dont l'ensemble permet une appréciation générale et prospective.

Ce présent chapitre est subdivisé en trois sections, la première sera consacrée à la présentation du modèle d'évaluation fonctionnelle, la seconde traitera l'analyse des quatre pôles d'évaluation de la performance de la direction centrale des systèmes d'information de NAFTAL et la dernière section conclura notre travail par l'évaluation globale de la performance la fonction SI de l'entreprise NAFTAL

SECTION 1 : LA PRESENTATION DU MODELE D'EVALUATION FONCTIONNELLE MEF

Une fonction support ou une fonction de soutien est un ensemble de ressources réalisant différentes prestations pour les autres services, elle est considérée comme un centre de coût et non un centre de profit et son but est de soutenir et veiller à la bonne marche des activités principales de l'entreprise telles que la production, les ventes ...

En effet, les fonctions supports sont des centres de production à optimiser mais également des dispositifs de pilotage et de coordination de toutes les activités de l'entreprise. L'enjeu de leur pilotage auquel le modèle MEF apporte des solutions, est double : performance opérationnelle et stratégique.

1.1.Origine du modèle MEF :

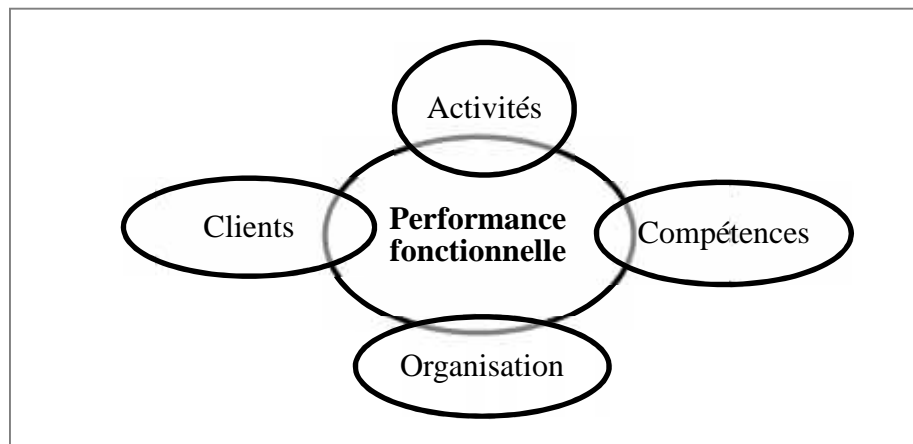
Le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) est une approche originale, opérationnelle et complémentaire des approches financières globales. Elle a été révélée lors du concours pour le Prix du livre performance et qualité 2007, le premier livre portait sur l'évaluation de la performance du contrôle de gestion et ce n'est qu'en 2008 que le MEF fut appliqué à la fonction système d'information et fonction gestion des ressources humaines.

C'est une méthode d'une grande clarté et d'une grande simplicité, accessible à tous types d'entreprise. Par des techniques de questionnaires qui permettent de comparer une réalité à un modèle idéal, nous obtenons pour chacun de ces quatre (4) axes une mesure quantitative qui permet de procéder à un diagnostic de performance de la fonction et de proposer des pistes d'amélioration.¹

Le MEF se décompose en quatre pôles qui définissent les composantes d'une fonction support : Le pôle activités, Le pôle compétences, Le pôle organisation, Le pôle client.

¹ AUTISSIER, (D), DELAYE (V) : Op.cit., P.20.

Figure N° 7 : le modèle d'évaluation fonctionnelle



Source : AUTISSIER, (D), DELAYE (V) : Op.cit., P.20.

Ce modèle est valable pour toutes les fonctions support et les dispositifs de gestion transverses d'une entreprise tels que la qualité, la gestion de la connaissance, la responsabilité sociale des entreprises, la gestion du changement, la gestion de projet. En effet, il permet d'apprécier leur niveau de performance en termes de prestations, de compétences, d'organisation et de satisfaction client. Par le biais de questionnaires qui permettent de comparer une réalité à un modèle idéal, nous obtenons pour chaque axe, une mesure quantitative qui permet de procéder à un diagnostic de performance de la fonction et de proposer des pistes d'amélioration.

1.2.Champs d'application du MEF :

Beaucoup d'entreprises ont choisit ce modèle d'évaluation pour mener à bien des projets informatiques, pour des raisons de confidentialité, les noms ne sont pas mentionnés dans les études de cas trouvées, néanmoins nous pouvons citer quels types d'entreprises qui ont eu recours à la méthode :²

❖ Une entreprise de BTP spécialisée dans la construction d'espaces verts aménagés, tels que des terrains de golf en France : Le directeur de l'entreprise se plaignait des nombreux documents papiers qui circulent et se détérioraient sur les chantiers.

² Adapté d'AUTISSIER, (D), DELAYE, (V)., op cit P179 à 186

CHAPITRE III : MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA DCSI DE NAFTAL

De plus, il voulait disposer d'un outil de gestion de chantiers qui organiserait la conception, affecterait les équipes, enregistrerait les dépenses et suivrait les réalisations. Pour mettre son équipe système d'information sous tension et pour que celle-ci prenne conscience de ses faiblesses en gestion de projet, il a mobilisé le modèle MEF.

Après l'analyse des résultats obtenus, le directeur de l'entreprise a proposé un parcours de formation et de professionnalisation sur la gestion de projet et l'écriture d'un cahier des charges fonctionnel dans une optique de MOA, en sollicitant et en faisant participer différents types d'utilisateurs du futur système.

❖ Une entreprise industrielle réalise un chiffre d'affaires de 223 400 000 euros et le coût de son système d'information est évalué à 11 200 000 euros. Le contrôleur de gestion a calculé le ratio des dépenses du système d'information sur le CA et a obtenu 4,93 %. Le directeur, ne sachant pas si ce ratio est bon ou mauvais, décide d'utiliser le modèle MEF pour connaître la performance du service système d'information et plus particulièrement sur le thème des ressources allouées ;

Le diagnostic MEF a été mené dans son ensemble mais avec une focalisation et une analyse particulière sur trois des quatre points qui concernent le support structurel. Le fonctionnement, les enjeux et les ressources ont été analysés de manière détaillée pour savoir si le taux de dépense informatique se justifiait.

Il est apparu clairement que le coût global de la fonction SI est en particulier dû à un effectif supérieur aux normes en vigueur. Et Cela méritait réflexion quant à la justification de cet effectif au regard de l'activité de l'entreprise et des besoins des utilisateurs.

Le modèle d'évaluation fonctionnelle (MEF) a été utilisé dans d'autres secteurs d'activité, tels que l'agroalimentaire, l'hôtellerie, l'informatique, et a connu un franc succès, d'où l'intérêt de son utilisation pour l'évaluation de la performance de NAFTAL, entreprise publique exerçant dans le secteur de la distribution des hydrocarbures raffinés.

1.3. Les quatre pôles du modèle MEF :

Le modèle d'évaluation fonctionnelle se structure autour de quatre pôles, permettant l'évaluation de la performance d'une fonction support,

A. Le pôle activités du modèle :

Le premier pôle du modèle MEF vise à définir le référentiel d'activités de la fonction système d'information, qui répond à la question : que doit faire la fonction système d'information ? Il s'agit de lister tout ce qui doit être fait théoriquement et le comparer aux activités réelles.

Ce pôle est construit sur un modèle d'activités comprenant cinq rubriques métiers, vingt pratiques et quatre-vingts activités dans une logique d'intégration. Le premier questionnaire est destiné au manager de la fonction. (**Annexes A**)

Les cinq rubriques métiers sont :³

- ❖ **Le pilotage du département système d'information** : pour la définition de la stratégie, la veille, les schémas directeurs et tableaux de bord de la fonction ;
- ❖ **La gestion de la relation avec les utilisateurs** : qui sont toutes les prestations à réaliser pour assurer un niveau de satisfaction maximum à l'utilisateur qui est le client interne ;
- ❖ **Le développement applicatif** : il concerne l'ensemble des projets d'informatisation ;
- ❖ **La maintenance applicative** : elle porte sur le traitement de toutes les actions de suivi et de contrôle du parc informatique existant ;
- ❖ **La gestion de l'infrastructure technique** : pour la mise à disposition de l'équipement machine et réseau.

³ AUTISSIER, (D) et DELAYE, (V). Op cit, p 74

Figure N° 8 : Modèle d'activités de la fonction système d'information :

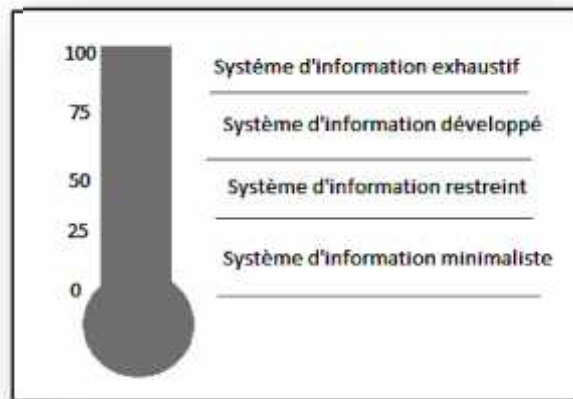
Cinq rubriques métier et vingt pratiques



Source : AUTISSIER, (D), DELAYE (V) : *Mesurer la performance d'un système d'information*, Eyrolles, éditions d'organisation, Paris, 2008, P75

Pour chacune des activités, nous allons vérifier si elle est réalisée ou pas pour déterminer, par rubrique et globalement, un taux d'activité. Le taux d'activité permet de positionner la fonction système d'information sur une échelle de 0 à 100 avec quatre configurations types :

Figure N° 9 : Baromètre Taux d'activité



Source : AUTISSIER, (D) et DELAYE, (V). Op cit, p.96.

- ⇒ **SI minimaliste :** le taux d'activité est compris entre 0 et 25% cette configuration correspond à une fonction système d'information qui se focalise sur quelques activités. Il faut néanmoins s'interroger sur les besoins de gestion et le positionnement de la fonction système d'information.

- ⇒ **SI restreint :** le taux est compris entre 25 et 50%, ce système est basé essentiellement sur le pilotage avec quelques activités traitant du développement applicatif. Les activités de maintenance sont très peu réalisées par manque de ressources ou par choix stratégique (recours à l'externe).

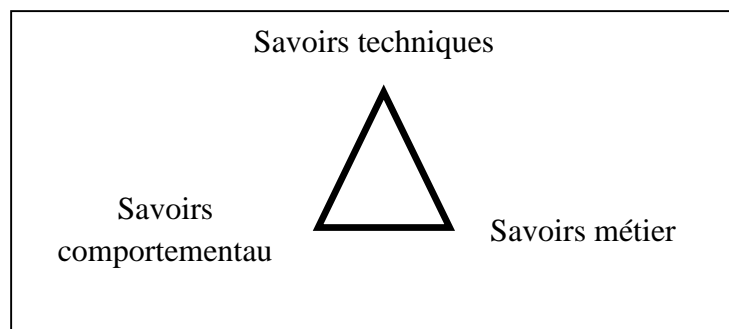
- ⇒ **SI développé :** le taux est compris entre 50 et 75%, les services système d'information réalisent toutes les activités de pilotage, développement applicatif et maintenance applicative, et qui recouvrent également toute la partie infrastructure. Il convient de s'interroger sur les activités non réalisées de savoir si elles ne sont pas adaptées ou si elles ne le sont pas par incapacité de l'entité système d'information.

- ⇒ **SI exhaustif :** la fonction système d'information réalise entre 75 et 100 % du référentiel d'activités. Elle est qualifiée d'innovante et tend à diffuser une culture d'innovation technologique et organisationnelle sur le rôle des SI dans l'entreprise. Elle est force de proposition auprès des autres services, disponible et ouverte envers les utilisateurs.

B. Le pôle compétences du modèle :

Un collaborateur de la fonction système d'information doit savoir faire tout ou une partie des activités du SI de son entreprise, et ce en fonction des missions de son poste, de son ancienneté et de sa spécialisation. Il en découle la notion de polyvalence, mais la compétence comprend le savoir technique (savoir faire) mais aussi les savoirs comportementaux (savoir être) pour gérer la dimension relationnelle de sa fonction. On peut ajouter à cela le savoir métier qui est la connaissance de la stratégie de l'entreprise, de ses métiers, ses valeurs, etc.

Figure N° 10 : Les trois savoirs fonctionnels



Source : AUTISSIER, (D) et DELAYE, (V). Op cit, P.101.

- ❖ **Les compétences techniques :** c'est le degré de maîtrise de la réalisation des activités du SI, elles correspondent à une connaissance opérationnelle de conception, de réalisation et de déploiement des quatre-vingts activités de la fonction.

Les connaissances sont précises et reposent sur les langages de développement, les environnements (Windows, linux ...) les méthodologies, référentiels, protocoles et matériels informatiques.

- ❖ **Les compétences comportementales :** Les acteurs de la fonction SI véhiculent généralement une image assez technique de leur métier. S'ils sont plutôt bien reconnus pour leur expertise technique et leur savoir faire, leurs compétences comportementales, notamment communicationnelles et relationnelles, sont, en revanche, nettement moins bien perçues par leurs collègues de l'entreprise. Or, ce sont des compétences clés à développer pour garantir la diffusion d'une culture SI dans

CHAPITRE III : MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA DCSI DE NAFTAL

l'entreprise, s'assurer de la parfaite opérationnalité des solutions proposées et, par voie de conséquence, démystifier cette fonction⁴

Ces compétences sont la rigueur, le sens du service client, la communication, la capacité à convaincre, à négocier, l'animation d'équipes, la curiosité, etc.

❖ **Les compétences « métier de l'entreprise »** : il est facile d'acquérir un certain nombre de techniques, ce qui l'est moins c'est de savoir les adapter sur le terrain en fonction de l'entreprise, d'où l'intérêt de sensibiliser les employés pour qu'ils s'intéressent plus à la raison d'être de celle-ci, à sa culture, ses valeurs, sa stratégie, au secteur dans lequel elle évolue, à ses métiers, son fonctionnement et son environnement.

Dans cette logique le 2^e questionnaire consiste à interroger les ressources humaines de la fonction SI sur ces trois types de compétences, elles auront à préciser, ils doivent mentionner leur état de connaissance et de maîtrise, en choisissant l'une des quatre réponses proposées (**Annexe B**). Nous cumulons le nombre de points pour calculer un taux de maîtrise par catégorie d'activité et globalement. Les réponses possibles diffèrent suivant le type de compétences, leur pondération s'établit comme suit :

Tableau N° 7 : 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 | 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, (D) et DELAYE, (V). Op cit, P.108.

Le taux de maîtrise est calculé de la manière suivante : somme des points aux différentes affirmations, divisée par le nombre d'affirmations et multipliée par 100 pour un

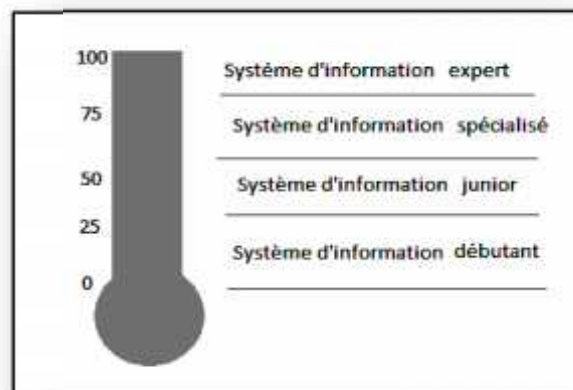
⁴ AUTISSIER, (D), DELAYE (V), Op.cit., P.104.

CHAPITRE III : MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA DCSI DE NAFTAL

affichage en pourcentage. Sur compétences, le score maximum sera de 400 et le minimum de 100, en considérant qu'il y a 100 activités, les sondés sont tenus d'apporter une réponse.

Le taux de maîtrise global permet de positionner le niveau de compétence de la fonction système d'information sur une échelle de 0 à 100, avec quatre configurations types, comme le montre la figure ci-après, sous forme d'un baromètre.

Figure N° 11 : Baromètre taux de maitrise des compétences



Source : AUTISSIER, (D) et DELAYE, (V). Op cit P.118.

- ⇒ **SI expert :** le taux est compris entre 75 et 100%, les personnes évaluées peuvent être considérées comme des experts de la fonction, avec une expertise qui se matérialise sur quelques points et une très bonne connaissance de tous les autres.
- ⇒ **SI spécialisé :** le taux est compris entre 50 et 75%, Il est au-dessus de la moyenne, faisant ainsi état d'un niveau de compétence acceptable et couvrant les besoins de gestion ordinaires de l'entreprise. On le caractérise de système d'information légitimiste par opposition au précédent que l'on qualifie d'innovant.
- ⇒ **SI junior :** le taux est compris entre 25 et 50% il est qualifié de junior pour stigmatiser un niveau moyen faible avec un bon potentiel de progression. Les faiblesses sont plus dues au manque d'expérience de l'équipe qu'à des manques structurels.

CHAPITRE III : MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA DCSI DE NAFTAL

⇒ **SI débutant** : le taux est compris entre 0 et 25%, le niveau de maîtrise est très faible sur l'ensemble des compétences et certaines font même l'objet d'une méconnaissance totale qui ne permet pas aux collaborateurs de prendre conscience de l'importance de celles-ci et des opportunités qu'elles pourraient avoir pour l'entreprise. Dans un tel cas de figure, il faut très vite prendre des mesures de correction en professionnalisant, en revoyant les missions de la fonction ou en changeant les personnes.

Ce questionnaire est donc destiné aux employés de la DCSI de NAFTAL, la population interrogée est composée de 25 personnes de tous les départements de la direction centrale SI. Cependant, les techniciens, agents et secrétaires n'ont pas été interrogés car ils ne participent pas proprement dit à la réalisation des activités du SI.

C. Le Pôle organisation du modèle :

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.

Le référentiel structurel de la fonction système d'information comprend les éléments suivants qui constituent l'ensemble des ressources à partir desquelles les activités de la fonction pourront être réalisées :

- ❖ Le positionnement de la fonction dans l'organigramme;
- ❖ Le fonctionnement interne;
- ❖ Les enjeux;
- ❖ Les ressources de la fonction.

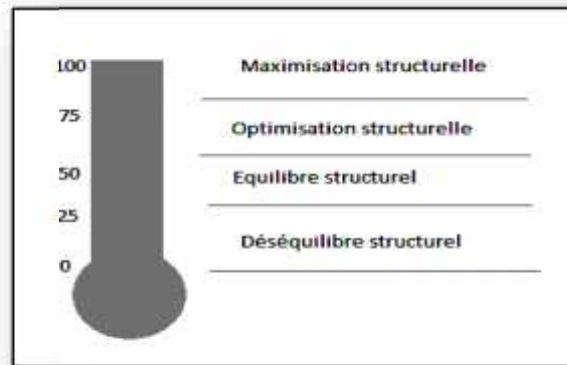
L'appréciation de ces variables permet de s'interroger sur leur niveau de performance, et de déterminer un taux de support structurel.

Ce 3^e questionnaire a été distribué au même échantillon que le pôle précédent soit 25 personnes, composé de chefs de départements, de chefs de projets, d'ingénieurs en plus de l'assistant du directeur. (**Annexe C**)

CHAPITRE III : MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA DCSI DE NAFTAL

Le taux de support structurel permet de dresser une évaluation de la fonction sur une échelle barométrique :

Figure N° 12 : Baromètre du taux de support structurel



Source : AUTISSIER, (D) et DELAYE, (V). Op cit, P.142.

- ⇒ **Maximisation structurelle :** le taux de support est compris entre 75 et 100%, la fonction système d'information bénéficie d'un effectif satisfaisant et de conditions de travail et de fonctionnement favorisant l'initiative et l'implication.
- ⇒ **Optimisation structurelle :** Le taux de support est compris entre 50 et 75%, les différentes variables qualifiées sont jugées acceptables et correspondent à l'activité, avec des remarques du type « ça va mais on pourrait faire mieux ».
- ⇒ **Equilibre structurel :** Le taux de support structurel est compris entre 25 et 50%, ce taux reflète une situation où il y a un risque dû à la tension existante, tant sur les ressources que sur le fonctionnement.
- ⇒ **Déséquilibre structurel :** le taux de support est compris entre 0 et 25%, c'est une situation quelque peu alarmante car la fonction système d'information ne peut réaliser le contenu (quantitativement et qualitativement) de sa mission. Le sous-effectif et/ou les problèmes de positionnement et de management peuvent conduire à « bâcler » certaines productions avec des incidences contreproductives pour l'entreprise.

D. Le pôle satisfaction client du modèle :

Les clients de la fonction système d'information sont des clients internes, il est donc important de tenir compte de leur satisfaction pour faire évoluer les prestations et les relations internes dans l'entreprise. Quels sont les clients de la fonction système d'information ? Pour qui travaille le système d'information ?

Les cinq principaux clients de la fonction système d'information sont la direction générale, la ligne managériale, les chefs de projet, tous les utilisateurs potentiels et les prestataires externes de l'entreprise.

- **La direction générale :** D'un point de vue gestionnaire, le système d'information est l'outil de traçabilité et de lisibilité de l'activité, par lequel les décideurs obtiennent des états de synthèse leur permettant de prendre connaissance de la réalité. D'un point de vue opérationnel, le système d'information est au cœur des dispositifs de production.

La DG est donc un client important du système d'information, qui attend du responsable de cette entité un pilotage rigoureux de cette dernière.

- **La ligne managériale :** Les cadres dirigeants de l'entreprise représentent la ligne managériale, ce sont ceux qui dirigent une équipe sur le terrain. Ils ont une responsabilité fonctionnelle liée à la réalisation d'un métier et se voient allouer des ressources correspondantes. Cette population est très demandeuse de participation au système d'information à la fois comme cliente que fournisseur.

Les cadres dirigeants contribuent fortement à la prise de décision, ils attendent du système d'information une relation de partenariat pour la coconstruction d'outils de production et/ou de gestion.

- **Les chefs de projet :** pour le développement de nouvelles applications ou bien l'évolution de celles existantes peuvent appartenir à la fonction système d'information ou être pris dans la ligne managériale et métier de l'entreprise. Ils attendent de la fonction système d'information qu'elle ait des compétences fortes en management de projet pour pouvoir les aider dans les objectifs visés dans le projet qu'ils pilotent. Lorsqu'ils font partie du département SI, ils sont censés maîtriser les compétences liées aux activités du développement applicatif.

CHAPITRE III : MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA DCSI DE NAFTAL

- **Les utilisateurs** sont la catégorie de clients regroupant le plus de personnes, avec les profils et les attentes les plus hétérogènes. Issus des différents métiers de l'entreprise, ils attendent du système d'information qu'il soit opérationnel, facile à utiliser, et fiable.
- **Les partenaires externes** occupent aussi une place très importante dans le monde du système d'information, les plus répandus sont les sociétés d'infogérance, les fournisseurs de matériels, les fournisseurs de solutions incluant le matériel et les logiciels, etc.

Le référentiel des couples produits/clients constitue la base de notre questionnaire d'évaluation de la satisfaction client.

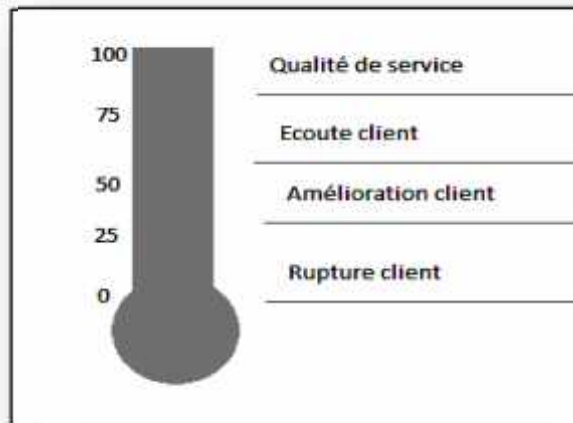
Adressé aux clients des différents départements (DERH, DESPE, DAG), nous avons distribué des questionnaires différents en fonction des rapports de chacune des catégories énoncées précédemment avec la fonction SI et des besoins à satisfaire ; 10 pour des membres de la direction, 10 pour les managers, 10 pour les chefs de projet et 40 utilisateurs. (**Annexe D**)

Les prestataires externes n'ont pas été pris en compte car la DCSI de NAFTAL n'a pas de partenaires bien spécifiques, elle travaille avec les entreprises qui lui offrent les meilleurs produits et services.

Les réponses aux différentes questions nous ont permis de déterminer un taux en pondérant chacune d'elle : 4 pour « très satisfait », 3 pour « satisfait », 2 pour « peu satisfait », et 1 pour « non satisfait ».

Le taux de satisfaction s'obtient par le quotient des notes obtenus sur le maxima possible ($4*n*p$), n étant le nombre d'interviewés ; p le nombre d'activités sur lesquelles les interviewés sont interrogés.

Figure 13 : Baromètre taux de satisfaction



Source : AUTISSIER, (D) et DELAYE, (V). Op cit, P.160.

- ⇒ **Qualité de service :** le SI offre à ses clients les prestations les plus adaptées à leurs besoins, et est en constante écoute pour d'éventuelles adaptations ou améliorations des produits fournis

- ⇒ **Ecoute du client :** le SI sait être attentif aux besoins de ses clients sans être en mesure d'y répondre systématiquement, en raison de ses faiblesses de moyens structurels, tant en volume qu'en compétences.

- ⇒ **Amélioration client :** les demandes clients ne sont pas toujours prises en compte, et les prestations du système d'information ne sont pas toutes jugées pertinentes.

- ⇒ **Rupture client :** c'est une situation de crise. Le système d'information n'est plus jugé légitime par les bénéficiaires qui le perçoivent comme un outil déconnecté de la réalité, voire contreproductif. Dans une telle situation, il est urgent de revoir les prestations, le positionnement, les compétences et l'organisation du système d'information pour que les relations avec ses clients s'améliorent.

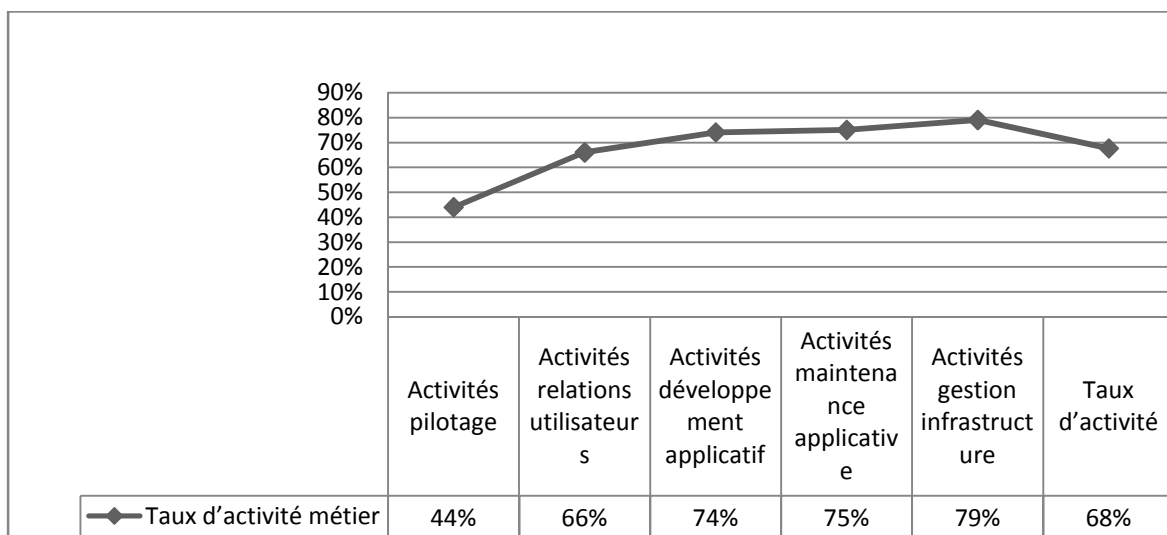
SECTION 2 : L'ANALYSE DES QUATRE POLES D'EVALUATION DE LA FONCTION SI DE L'ENTREPRISE NAFTAL

L'application du modèle MEF au sein de l'entreprise NAFTAL nous a permis d'apprécier le niveau de performance de la fonction SI en termes de prestations, de compétences, d'organisation et de satisfaction clients. Par le biais de questionnaires, et la comparaison de la réalité à un modèle idéal, nous avons obtenu, pour chaque axe, une mesure quantitative permettant de procéder à un diagnostic de la performance de la direction centrale de système d'information de NAFTAL.

2.1.Pole activités de NAFTAL :

Il a été vérifié sur les quatre-vingts activités types recensées du référentiel, le pourcentage de celles réalisées dans l'entreprise. Ce premier questionnaire était destiné au manager de la fonction mais n'ayant pas pu obtenir ses réponses, c'est donc le chef département Back office de NAFTAL et l'assistant du directeur de la DCSI qui ont répondu à ce 1^{er} questionnaire étant au courant de toutes les activités du SI de NAFTAL.

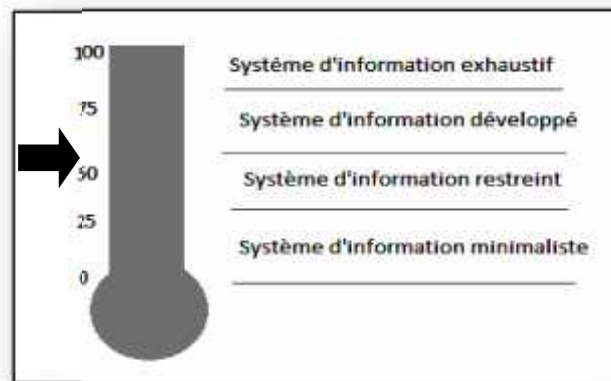
Figure N° 14 : Représentation graphique du taux d'activité métier



Source : élaborée par nous-mêmes

Le taux d'activité permet de positionner la fonction système d'information sur une échelle de 0 à 100 avec quatre configurations types.

Figure N° 15 : Baromètre Taux d'activité DCSI (NAFTAL)



Source : élaborée par nous-mêmes

Le taux de couverture d'activités est de 68%, Le système d'information de NAFTAL est donc développé, il réalise une très grande partie des activités du référentiel, mais néglige la partie pilotage avec un taux de 44%, or la rubrique pilotage est garante de la cohérence des actions internes ainsi que des liens avec l'externe, de la performance actuelle et future de l'organisation, et du bon fonctionnement interne. Le pilotage regroupe l'ensemble des activités amont (veille, audit, stratégie), de management (économique, RH) et de pilotage des prestations opérationnelles (gestion du portefeuille de projets, urbanisme) et est donc important.

Une DSI vit pour et par ses utilisateurs. Fonction support au service des autres métiers, son ambition est claire : garantir l'adéquation du SI aux besoins de l'entreprise, actuels et futurs. La partie relations utilisateurs et pilotage sont quelque peu négligés avec respectivement des taux de 66%, et 44%, et ce par rapport aux autres activités.

La DCSI de NAFTAL ne possède pas de référentiel qualité de manière choisie ou bien prescrite par des partenaires directs ou indirects, comme Cobit, CMMI, ISO. Elle n'effectue pas d'audits réguliers, et ne possède pas de stratégie claire, définie, formalisée et communiquée à tous les acteurs de la fonction, ce qui peut être dangereux à long terme.

La DCSI n'a pas non plus d'outils pour le recueil des attentes des utilisateurs tels que les clubs informatiques, les forums, les questionnaires de satisfaction clients, elle peut donc passer à côté de son objectif initial qui est la réponse aux besoins de l'entreprise.

CHAPITRE III : MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA DCSI DE NAFTAL

Le système d'information de NAFTAL se base essentiellement sur les activités de développement d'applications avec un taux de 74%, de maintenance 75% et de gestion d'infrastructure 79%.

2.2. Pole compétences de NAFTAL :

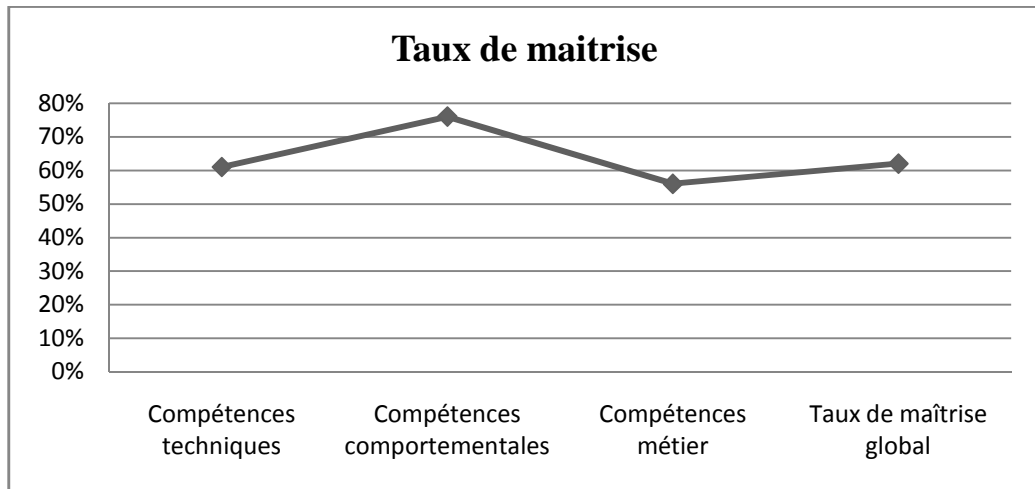
Tableau N° 8: Synthèse des taux de maîtrise

| Taux de maîtrise | Pourcentage % |
|--|----------------------|
| Pilotage du SI | 55 |
| Gestion de l'infrastructure | 68 |
| Développement applicatif | 68 |
| Maintenance applicative | 58 |
| Gestion de la relation avec les utilisateurs | 65 |
| Compétences techniques | 61 |
| Compétences comportementales | 76 |
| Compétences métier | 56 |
| Taux de maîtrise global | 62 |

Source : élaboré par nous-mêmes

CHAPITRE III : MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA DCSI DE NAFTAL

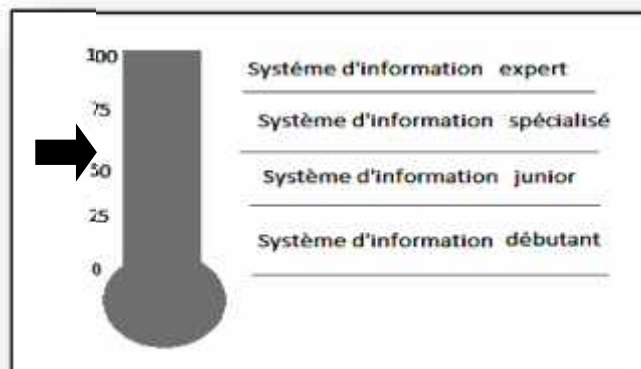
Figure N° 16 : Représentation graphique du taux de maîtrise des RH de la DCSI



Source : élaborée par nous-mêmes

Cette analyse nous a permis de positionner le SI de NAFTAL dans le baromètre de taux de maîtrise;

Figure N°17 : Baromètre taux de maîtrise DCSI



Source : élaborée par nous-mêmes

Le taux de maîtrise est de 62% le système d'information à NAFTAL est donc spécialisé, le niveau des employés de la DCSI est acceptable, mais le personnel n'est pas polyvalent dans la mesure où il maîtrise que les activités que sa fonction lui permet d'accomplir.

CHAPITRE III : MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA DCSI DE NAFTAL

Le taux 61% représente les compétences techniques, il est principalement dû à la disponibilité de compétences d'expertise dans certains domaines techniques et à l'absence de savoir et d'expérience pour d'autres compétences. Si on prend l'exemple du département systèmes opérationnels, les membres de ce département sont experts dans leur domaine c'est-à-dire le développement applicatif mais ils ne sont pas en mesure d'effectuer des activités assignées à un autre département tel que le département archives centrales. Ce qui nous renvoie à la notion de polyvalence.

Les compétences comportementales tels que la rigueur, l'esprit de synthèse, de formalisation, l'organisation, le sens du service client, intégrité, curiosité semblent être détenus par le plus grand nombre d'employés soit 76%, les employés interrogés ayant visiblement une grande opinion d'eux-mêmes ceci peut expliquer cet état de fait, car le questionnaire attend un jugement personnel, une auto-évaluation de la part de l'employé. Ce qui suppose une certaine distance par rapport à soi.

Les compétences métiers représentent une faiblesse rencontrée avec un taux de 56% chez les employés de la DCSI de NAFTAL ayant pour la plupart une formation d'informatique, ils connaissent beaucoup de techniques mais ne savent pas les adapter au terrain. Ils cherchent à réutiliser ce qu'ils ont appris dans une logique de « placage » plus que de « customisation ». Le problème peut venir aussi de l'entreprise qui ne communique pas certaines informations telles que la stratégie, la culture, les valeurs, et les grands projets.

2.3. Pole organisation du NAFTAL :

A. Le positionnement de la fonction :

La DCSI de NAFTAL est directement rattaché à la direction générale car la fonction SI doit être placé au cœur des processus décisionnels et gestionnaires de l'entreprise. Des questions telles que : Le positionnement de la fonction SI vous paraît-il explicite ? Le positionnement de la fonction SI vous paraît-il le meilleur pour réaliser les activités dont elle à la charge ? Le positionnement de la fonction SI permet-il de bien dialoguer avec les autres services de l'entreprise ? Ont été posées, en répondant par « oui tout à fait », « oui, en partie », « non » et « non, c'est très dommageable », on évalue sur une échelle de 1 à 4 la pertinence de ce positionnement par question.

CHAPITRE III : MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA DCSI DE NAFTAL

B. Le fonctionnement et le mode de management :

« Dites-moi comment est organisée votre fonction système d'information et je vous dirai si celle-ci est performante... » Ce n'est pas aussi simple que cela, mais le fonctionnement est un des éléments contributifs de la performance.⁵ Des questions concernant la répartition des tâches et activités, la coordination entre les collaborateurs, la formalisation des fiches de poste, des processus de la fonction et le management de la fonction, avec le même type de réponses que celles du positionnement.

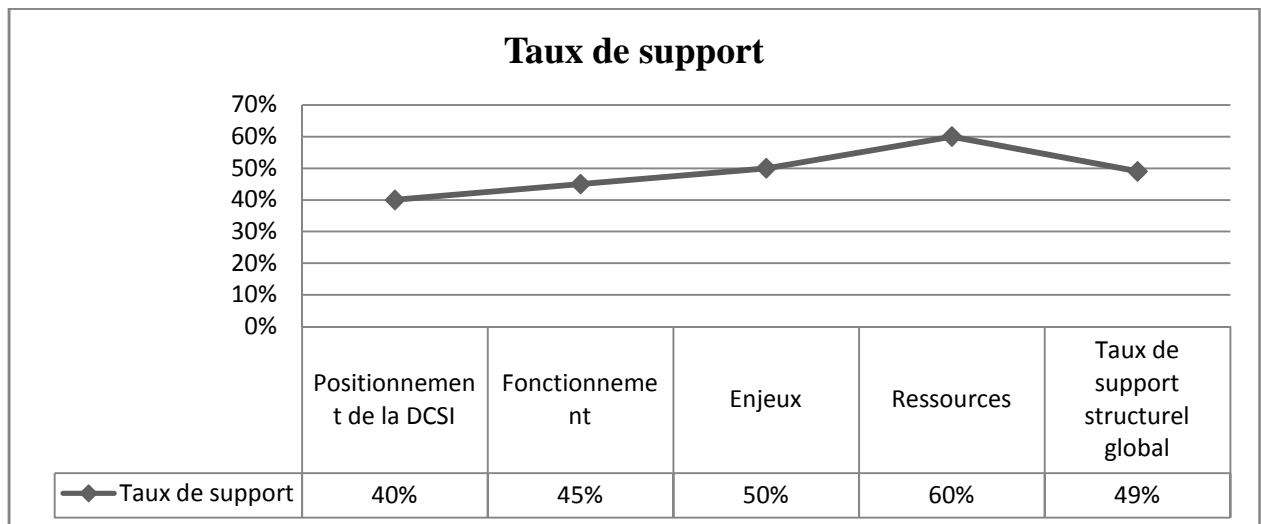
C. Les enjeux :

Par enjeux, nous entendons les priorités que se fixe le système d'information pour progresser, et cela de manière opérationnelle, pour avoir des résultats concrets. Des questions sur la tenue des budgets, du respect des délais, la réalisation des objectifs ont donc été posées aux collaborateurs.

D. Les ressources :

Des questions sur le coût global de la fonction, le coût salarial, l'effectif, ainsi que les achats ont été posées ;

Figure N°18 : Représentation graphique du taux de support structurel de la DCSI



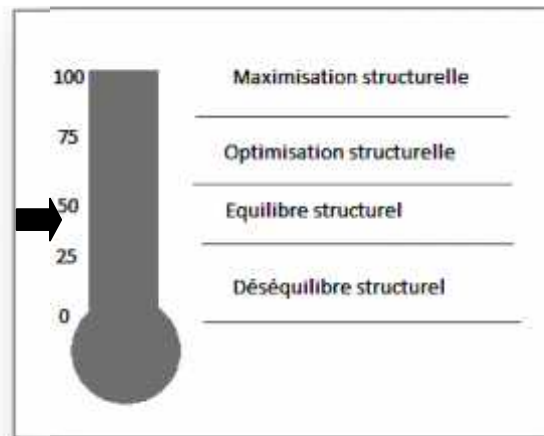
Source : élaborée par nous-mêmes

⁵ AUTISSIER, (D), DELAYE (V), Op.cit., P.125.

CHAPITRE III : MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA DCSI DE NAFTAL

Cette analyse nous a permis de positionner le SI de NAFTAL dans le baromètre de taux de support structurel :

Figure N° 19 : Baromètre du taux de support structurel à NAFTAL



Source : élaborée par nous-mêmes

Le taux de support structurel à NAFTAL est de 49%, on est dans une situation d'équilibre structurel, ce taux reflète une situation où il y a un risque dû à la tension existante, tant sur le positionnement que sur le fonctionnement.

Les ressources sont jugées suffisantes avec le plus grand taux soit 60% ; et ce pour couvrir le périmètre théorique de la fonction, NAFTAL étant une entreprise publique qui a le monopole et un chiffre d'affaires de 3,36 milliards de dollars pour un résultat net de 91 millions de dollars⁶, les dépenses ne sont pas contrôlées, car dans tous les cas, les coûts ne sont pas significatifs par rapport au produit de l'entreprise.

Pour ce qui est du positionnement, il est satisfaisant pour les employés de la DCSI à 40%, car selon eux il ne leur permet pas de dialoguer avec les autres départements de l'entreprise et ne facilite pas l'obtention des informations, car l'organigramme de NAFTAL est très hiérarchisé.

La formalisation des fiches de poste est en cours de réalisation, ce qui fait que la répartition des tâches et des activités pour chaque acteur de la fonction n'est pas toujours claire et

⁶ Equipe de rédaction : « les 500 premières entreprises africaine », Jeune Afrique, N°29 Hors série, 2012, P.98.

CHAPITRE III : MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA DCSI DE NAFTAL

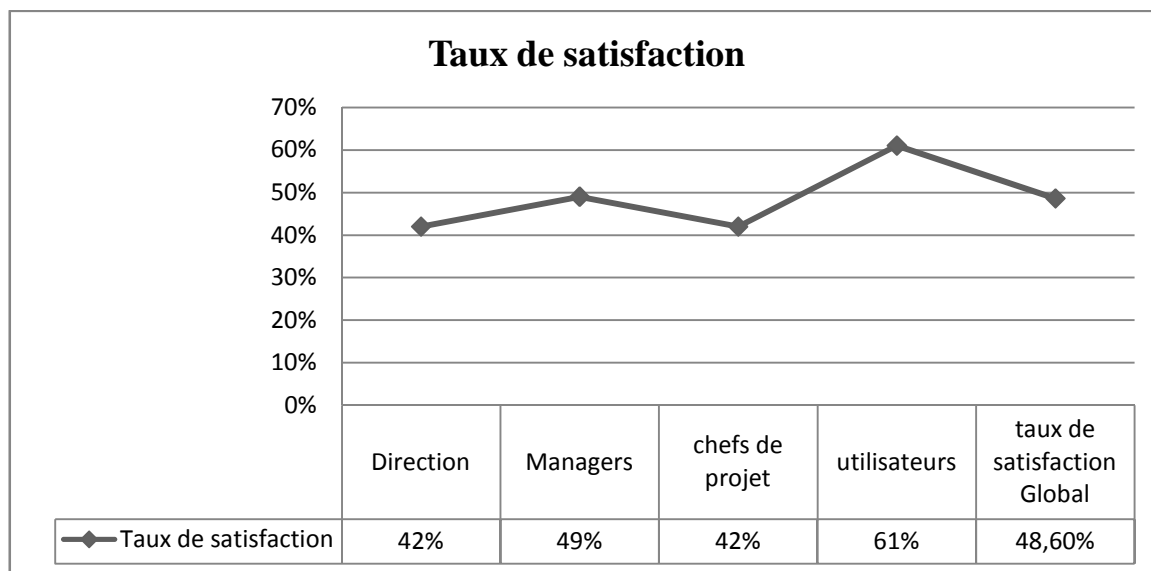
explicite, cette formalisation engage simultanément l'entreprise et le salarié dans une relation contractuelle qui permet un management par les objectifs.

Pour ce qui est des enjeux, le taux de support est de 50%, les employés témoignent du fait qu'il n'y a jamais de délais et respecter ou de budget à tenir, le périmètre d'action des projets n'est pas limité, et c'est très dommageable.

Pour le fonctionnement, nous avons obtenu un taux de 45%, Le mode de management ne satisfait pas les collaborateurs, Il est centralisé sur le responsable qui exige que tout soit validé par lui. Les collaborateurs sont alors des assistants qui appliquent les modèles de leur « chef » et lui transmettent toutes leurs productions, qu'il validera et adressera aux différents destinataires. Ce mode de management autocratique et autoritaire est très démotivant pour le personnel, car il ne peut pas faire preuve de créativité ou innover de quelque façon que ce soit, Il y a d'ailleurs plus d'achat d'outils que de développement, et cette centralisation est source de stress pour le directeur de la fonction qui ne peut pas tout faire.

2.4. Pole satisfaction client de NAFTAL :

Figure N° 20 : Représentation graphique du taux de satisfaction des clients

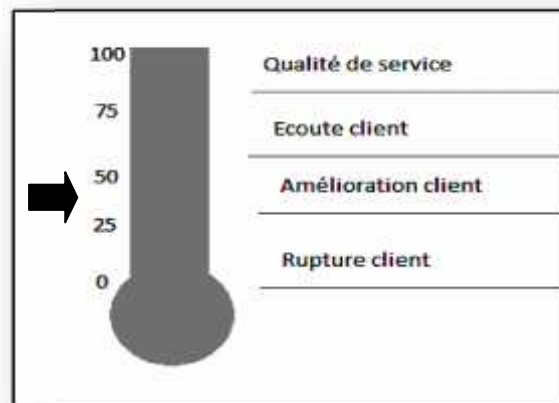


Source : élaborée par nous-mêmes

CHAPITRE III : MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA DCSI DE NAFTAL

Cette analyse nous a permis de positionner le SI de NAFTAL dans le baromètre de taux de satisfaction client :

Figure N° 21: Baromètre taux de satisfaction à NAFTAL



Source : élaborée par nous-mêmes

Le taux de satisfaction client est de 48%, selon le baromètre, le SI de NAFTAL est dans une approche d'amélioration client, les demandes ne sont pas toujours prises en compte, Les prestations du système d'information ne sont pas toutes jugées pertinentes et les demandes des bénéficiaires ne sont pas systématiquement traitées en tant que telles.

D'après les résultats, les clients les moins satisfaits sont les membres de la direction et les chefs de projet avec un taux de satisfaction en dessous de la moyenne et de 42% chacun. En ce qui concerne la direction, elle n'est pas satisfaite car les prestations livrées par le système d'information à la Direction générale correspondent globalement aux activités du pôle pilotage cités dans le pôle 1, et le système d'information de NAFTAL néglige ces activités, comme il a été démontré précédemment. Tout déploiement de stratégie nécessite un alignement du système d'information, compte tenu du rôle structurant de l'informatique pour toute activité.

Pour ce qui est des chefs de projets, ce sont des clients importants du système d'information car ils participent à la construction des applications, outils et logiciels, ils ne sont satisfaits qu'à 42% car le SI de NAFTAL n'établit pas de cartographie pour lister par exemple l'ensemble des processus de l'entreprise et rechercher les applications qui les

CHAPITRE III : MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA DCSI DE NAFTAL

couvrent ou définir tous les liens de données et de traitements entre les applications pour cibler les processus qui ont trop d'applications et inversement ceux qui en sont déficitaires. Les documents fournis par la DCSI ne sont pas assainis, ce qui oblige les chefs de projet à fournir des efforts supplémentaires pour avoir des informations claires et utiles, et Il n'y a pas d'accompagnement qui leur permet de mieux avancer avec des outils adaptés.

Les managers quant à eux, sont satisfaits à 49%, leur satisfaction se retrouve dans la gestion des anomalies et la gestion de la documentation, le déficit se trouve dans le suivi d'exploitation, car les indicateurs de performance comme le Retour sur Investissement ROI ne sont pas mesurés, cela est dû au manque d'effectif dans le département en à savoir le département Solutions Web & Systèmes Décisionnels, qui est comme nous l'avons déjà mentionné un département rachitique et ce depuis 3ans. (1 salarié sur 10 prévus)

Il n'y a pas non plus d'assurance qualité de la fonction ni de certification, ceci peut affecter la crédibilité de la fonction à long terme.

Les utilisateurs sont satisfaits à 61%, le système d'information est opérationnel c'est-à-dire qu'il leur permet d'exercer leur activité, leurs besoins se limitent à une bonne gestion de l'infrastructure, une assistance technique et une bonne maintenance, cela justifie le taux de satisfaction obtenu; mais les concepteurs des outils n'ont pourtant pas toujours à l'esprit la diversité des besoins des utilisateurs car ces derniers n'ont aucun moyen d'exprimer leurs attentes. Ils sont souvent contraint de s'adapter de leur mieux à un système dont ils ont l'impression qu'il ne correspond que partiellement à leurs besoins. Et pour comprendre les usages des individus, il est donc nécessaire de réaliser des enquêtes régulières auprès des utilisateurs, ce qui n'est pas réalisé à NAFTAL.

SECTION 3 : L'ÉVALUATION GLOBALE DE LA PERFORMANCE DE LA FONCTION SI DE NAFTAL

3.1 Résultats de l'évaluation globale selon le MEF :

L'analyse commune des quatre pôles traités indépendamment donne lieu à une évaluation globale de la performance de la fonction système d'information de NAFTAL ; les quatre taux déterminent un taux global de performance fonctionnelle permettant de donner une cotation de la fonction avec les critères explicatifs de cette même cotation.

Le baromètre global, en tant que moyenne des quatre dimensions, nous synthétise l'évaluation de la performance de la fonction système d'information par une valeur quantitative comprise entre 0 et 100 et des indications qualitatives permettant de situer le niveau de la fonction analysée.

Figure N° 22 : Baromètre du taux de performance de la fonction SI



Source : AUTISSIER, (D) et DELAYE, (V). Op cit, P.166.

- **La fonction « Excellente »** illustre une situation où le taux de performance est supérieur à 75 %, obtenu par des valeurs fortes et/ou moyennes sur les quatre dimensions. La fonction système d'information remplit pleinement ses objectifs et se positionne comme un service d'excellence pour l'entreprise.

CHAPITRE III : MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA DCSI DE NAFTAL

- **La fonction « Satisfaisante »** est caractérisée par un taux de performance entre 50 % et 75 %. Ce qui est réalisé par la fonction système d'information l'est de manière acceptable.
- **La fonction « À améliorer »** correspond à un taux de performance situé entre 25 % et 50 %. Avec une telle évaluation, il n'y a pas de domaine d'excellence mais des valeurs moyennes et basses faisant état d'une situation où le système d'information répond de manière partielle à ses obligations et aux attentes de ses clients.
- **La fonction « À risques »**, est qualifiée par un taux de performance inférieur à 25 %. Cette situation fait état d'un fonctionnement très dégradé de la fonction système d'information qui ne lui permet plus de réaliser le minimum qui lui est demandé.

Tableau N° 9 : Synthèse des évaluations fonctionnelles

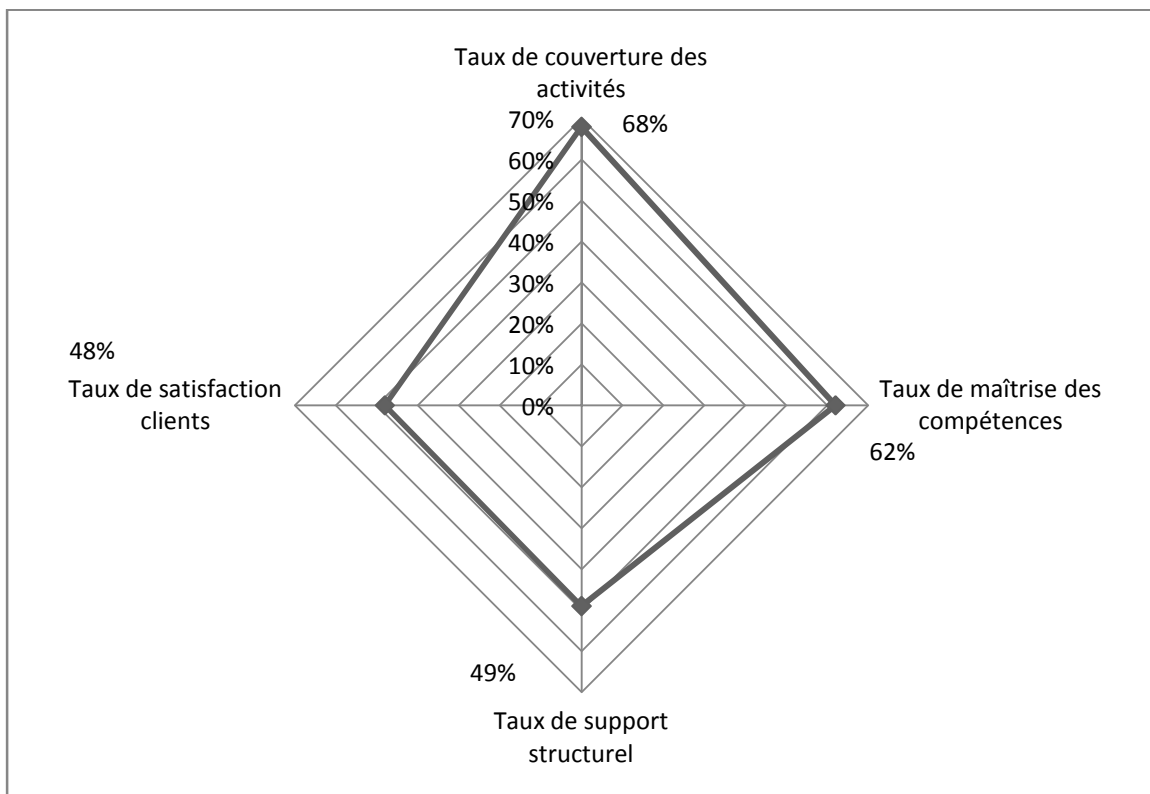
| Thèmes d'évaluation | % |
|---|-----------|
| Activités pilotage | 44 |
| Activités développement applicatif | 66 |
| Activités maintenance applicative | 74 |
| Activités gestion infrastructure | 75 |
| Activités relations utilisateurs | 79 |
| Taux de couverture des activités | 68 |
| Savoirs techniques | 61 |
| Savoirs comportementaux | 76 |
| Savoirs prospectifs | 56 |
| Taux de maîtrise des compétences | 62 |
| Positionnement | 40 |
| Fonctionnement | 45 |

CHAPITRE III : MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA DCSI DE NAFTAL

| | |
|-------------------------------------|-------------|
| Enjeux | 50 |
| Ressources | 60 |
| Taux de support structurel | 49 |
| Direction | 42 |
| Managers | 49 |
| Chefs de projet | 42 |
| Utilisateurs | 61 |
| Taux de satisfaction clients | 48,6 |
| Taux de performance global | 56,9 |

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure N° 23 : Radar des branches de l'évaluation fonctionnelle



Source : élaborée par nous-mêmes

CHAPITRE III : MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA DCSI DE NAFTAL

Cette analyse nous a permis de positionner le SI de NAFTAL dans le baromètre de taux de performance globale:

Figure N° 24 : Baromètre taux de performance globale de la DCSI de NAFTAL



Source : élaborée par nous-mêmes

3.2 Synthèse globale :

D'après les résultats obtenus, la fonction système d'information de NAFTAL a un taux de performance globale moyennement satisfaisant, même s'il reste des efforts à fournir du point de vue satisfaction client et support structurel, ce qui est réalisé par la fonction l'est de manière acceptable. Elle remplit son contrat sans plus. Il y a des lacunes à corriger, pour lesquelles il faut analyser en profondeur les causes et évaluer les chantiers d'amélioration à moyen terme à avoir.

Comme précisé dans le chapitre 1 de ce travail de recherche, l'existence d'un système d'information performant constitue un atout stratégique à l'entreprise. A travers la présentation des différents taux des quatre pôles ainsi que leurs baromètres, nous pouvons répondre en particulier aux sous questions préalablement posées, en général à notre problématique.

- ✓ Comme nous l'avons vu dans le premier et deuxième pôle de l'évaluation de la performance, le système d'information de NAFTAL réalise une grande partie des activités que devrait effectuer tout système d'information qui se respecte soit 68%, et les ressources humaines de la fonction maîtrise les activités SI à 62%, le système

CHAPITRE III : MESURE DE LA PERFORMANCE DE LA DCSI DE NAFTAL

d'information de NAFTAL est donc développé et détient un personnel spécialisé à un degré de maîtrise fonctionnelle acceptable.

- ✓ D'après les résultats obtenus, la structure de la fonction système d'information de NAFTAL est moyennement dimensionnée, son organisation ne correspond qu'à 49% aux attentes du personnel de la DCSI et ne permet pas une bonne coordination entre tous ces membres, d'autant plus qu'il n'y a pas de délégation de pouvoirs et que tout est centralisé.

- ✓ Malgré que le système d'information de NAFTAL soit développé, il a des limites. D'après les résultats, il répond moyennement aux besoins de ses utilisateurs. Ces derniers, ne sont satisfaits qu'à 48%, et ce car leurs besoins ne sont pas toujours pris en considération, et tout particulièrement les chefs de projet et les managers, et pour reprendre l'expression d'un des utilisateurs « *les responsables de la DCSI adoptent parfois de grandes solutions pour des petits problèmes* » et ceci est dû au manque d'outils pour le recueil des attentes et la mesure de la satisfaction de chacun.

A travers ces résultats obtenus, nous avons confirmé la première hypothèse et infirmée les deux autres qui se suivent. L'action de NAFTAL consiste pour le moment à entreprendre une démarche d'amélioration de la fonction SI pour une meilleure performance.

CONCLUSION GENERALE

De nombreuses études ont montré que le niveau de développement de l'entreprise en matière de systèmes d'information variait selon qu'elle était ou non filiale d'un grand groupe, qu'elle avait une activité tournée vers l'export ou non, mais également en fonction du secteur d'activité. La problématique de mise en place de systèmes d'information performants au sein d'une organisation est hautement stratégique. La fonction système d'information est aujourd'hui, plus que jamais, au centre des préoccupations de nombreux chefs d'entreprises, qui considèrent les systèmes d'information comme essentiels à accroître la performance de l'entreprise.

L'entreprise algérienne est à la croisée des chemins. Elle est amenée à procéder intelligemment afin d'assurer sa survie puis sa rentabilité tout en s'adaptant aux exigences de l'environnement. En ce sens, NAFTAL a toujours reçu tout l'appui de l'entreprise mère et elle continuera à en bénéficier. Désormais, satisfaire des clients devenus de plus en plus exigeants, se conformer à des normes de sécurité de plus en plus sévères, pérenniser l'entreprise, dans un contexte économique difficile, constituent les défis majeurs que NAFTAL doit impérativement relever.

Afin d'améliorer la fonction de système d'information ainsi que sa performance, historiquement on s'est en premier lieu tourné vers les processus de production (optimisation du calcul des stocks, robotisation...). Désormais cette démarche se tourne de plus en plus sur les autres fonctions support des industriels. Les questions d'ordres financiers se voient également confrontées à des questions d'ordres stratégiques. Des remises en questions sur l'intérêt d'externaliser apparaissent et le modèle MEF essaie d'y apporter une réponse. Son objectif est de réaliser une évaluation de la fonction système. Pour cela, en s'appuyant sur une structure simple, il se propose de juger à la fois les pôles activités, compétences, clients et organisation pour déterminer la performance globale de la fonction.

Autant de défis auxquels fait face la fonction des systèmes d'information aujourd'hui imposent à la fonction systèmes d'information une évaluation permanente pour gagner davantage en efficacité et en efficience. Nous pensons que l'entreprise algérienne entre autres l'entreprise NAFTAL, sujet de notre cas d'étude, en regard du cadre actuel régissant l'environnement qui se veut en pleine métamorphose, doit recentrer ses efforts sur l'amélioration de la fonction système d'information, notamment les compétences et la structure.

En partant d'observations empiriques, nous constatons que la plupart des études portaient soit sur l'impact des technologies de l'information et de communication sur la performance de l'entreprise, soit sur l'évaluation du système d'information en tant que tel, plutôt que sur l'évaluation de la fonction elle-même.

Les hypothèses de départ ont été vérifiées par nos soins, la première étant confirmée, les autres infirmées. Il est à noter avec beaucoup d'intérêt que les efforts que déploie aujourd'hui l'entreprise NAFTAL en matière de fonctionnement de la fonction système d'information demeurent insuffisants. Néanmoins, les résultats de l'étude réalisée au sein de l'entreprise NAFTAL démontrent une réelle volonté d'amélioration de la fonction système d'information, cette dernière est souvent conçue comme un moyen d'atteindre leurs objectifs et donc de réaliser leur stratégie.

Le sujet de mesure de la performance de la fonction système d'information est un sujet vaste et délicat, il requiert une recherche approfondie sur la question tant sur le plan théorique que sur le plan pratique. Il convient de noter qu'en fonction du modèle MEF, la population étudiée concerne essentiellement et principalement le personnel de la direction centrale des systèmes d'information, et quelques autres utilisateurs. Nous soulignons à la fin notre volonté de s'approfondir davantage dans l'application de ce modèle MEF sur les autres fonctions supports de l'entreprise,

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES :

- ✓ AUTISSIER (D), DELAYE (V) : Mesurer la performance d'un système d'information, Eyrolles, édition d'organisation, Paris, 2008.
- ✓ BALLAND, (S), BOUVIER (A) : Management des entreprises en 24 fiches, éd. DUNOD, Paris, 2009.
- ✓ BOHNKE, (Sabine) : Moderniser son système d'information, Eyrolles, éditions d'organisation, Paris, 2010.
- ✓ BELAID : Le management, concepts clés, Collectif EPBI, édition pages bleues, Algérie ; 2009.
- ✓ BRASSEUR, (Christophe) : Data Management, qualité de données et compétitivité, édition Lavoisier, Paris, 2005.
- ✓ DEYRIEUX, (André), Le système d'information nouvel outil de stratégie, ed maxima, Paris, 2004.
- ✓ GILLET, (Michel) et GILLET, (Patrick) : Management des systèmes d'informations, édition Dunod, Paris, 2008.
- ✓ GILLET, (Michel) et GILLET, (Patrick) : Système d'information des ressources humaines, Ed Dunod, Paris, 2010.
- ✓ JAMES, (A. O'BRIEN) : Les systèmes d'information de gestion, De Boeck Université, Canada, 1995
- ✓ KAKAY, (H) : Contribution à la recherche qualitative-Cadre méthodologique de rédaction de mémoire, Université de Franche-Comté, 2008.
- ✓ LAUDON, (Kenneth), LAUDON, (Jane) : Management des systèmes d'information, Adapté par FIMBEL Éric, 9^{ème} éd Pearson Education, France, 2006.
- ✓ LAUDON, (Kenneth), LAUDON, (Jane) : Les systèmes d'information de gestion ; gérer l'E numérique, 3^{ème} ed , CANADA , 2010.
- ✓ MONACO, (Laurence) : Système d'information de gestion, 2^{ème} édition Lextenso, Paris, 2012.
- ✓ MONGEAU, (Pierre) : Réaliser son mémoire, presse de l'université du Québec, Canada, 2008, P.31.
- ✓ MORLEY, (Chantal) : Management d'un projet système d'information, 5^{ème} édition, Dunod, paris, 2006.
- ✓ REGIS, (Messonnier) : Externaliser le SI, édition economica, paris, 2006.

- ✓ REIX, (Robert) : Système d'information et management des organisations, Vuibert, 3^{ème} édition, Paris, 2000.
- ✓ REIX, (R) et ROWE, (F) : Faire de la recherche en système d'information, ED Franz Rowe, Vuibert collection « FNEGE », Paris, 2002.
- ✓ VIDAL, (Pascal), PLANEIX, (Philippe) et autres : les systèmes d'informations organisationnels, Pearson Education, France, 2005.
- ✓ VOLLE, (Michel) : De l'informatique (savoir vivre avec l'automate), éd. Economica, Paris, 2006.
- ✓ VOLANT, (Christiane) : Le management de l'information dans l'entreprise vers une vision systémique, ADBS, Paris, 2003.

WEBOGRAPHIE :

- ✓ http://foad.refer.org/IMG/pdf/cours_MCSI.pdf, le 23/03/2014 à 19h35.
- ✓ http://fr.wikipedia.org/wiki/Ma%C3%A0Etrise_d%27ouvrage
- ✓ <http://www.naftal.dz/presentation.php?pageID=EN-CHIFFRE>
- ✓ <http://www.naftal.dz>
- ✓ <http://www.commentcamarche.net>
- ✓ <http://www.forumtelecom.org>
- ✓ <http://dfcg-blog.org>
- ✓ <http://dialog.ac-reinis.fr>
- ✓ <http://www.alain-bensoissan.com>
- ✓ <http://www.piloter.org>

ARTICLES DE REVUES :

- ✓ DURGERDIL, (Philippe) : Impact des décisions informatiques: introduction à l'informatique pour le décideur non informaticien, presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2005.

Equipe de rédaction : les 500 premières entreprises africaines, Jeune Afrique, N°29 Hors série, 2012

ANNEXES

Liste des annexes

| N° | Annexes |
|-----------|---------------------------------------|
| A | Questionnaire n°1 : Pôle activités |
| B | Questionnaire n°2 : Pôle compétences |
| C | Questionnaire n°3 : Pôle organisation |
| D | Questionnaire n°4 : Pôle client |

Annexe A: Questionnaire Pôle activités

Ce pôle détermine la fonction du SI, il s'agit de lister tout ce qui doit être fait théoriquement et le comparer aux activités réelles.

Veuillez cocher svp la réponse la plus appropriée *

| Activités pilotage | | |
|---|-------------------|-----------------------|
| Activités | Activité réalisée | Activité non réalisée |
| 1. Définir la stratégie SI et les objectifs à atteindre | | |
| 2. Décliner la stratégie de l'entreprise dans la DCSI | | |
| 3. Gérer les projets informatiques | | |
| 4. Assurer le pilotage stratégique | | |
| 5. Etablir un cahier des charges pour un appel d'offres | | |
| 6. Contractualiser avec un sous-traitant | | |
| 7. Organiser le suivi de la prestation | | |
| 8. Gérer une situation difficile avec un sous-traitant | | |
| 9. Gérer la performance | | |
| 10. Gérer les ressources humaines | | |
| 11. Gérer les coûts | | |
| 12. Gérer les risques | | |
| 13. Choisir des référentiels qualité pour le SI | | |
| 14. Mettre en place un audit régulier des SI | | |
| 15. Déployer un système de veille informationnelle sur le secteur de l'informatique et des télécoms | | |
| 16. Mettre en œuvre une démarche de benchmarking I & T | | |
| Activités relations utilisateurs | | |
| 17. Intégrer un lot conduite du changement dans les projets | | |
| 18. Construire un référentiel conduite du changement | | |
| 19. Professionnaliser les chefs de projets à la conduite du changement | | |
| 20. Piloter les projets de changement | | |
| 21. Avoir une <i>hot line (assistance téléphonique)</i> | | |
| 22. Résoudre des problèmes techniques à distance | | |
| 23. Avoir une équipe d'intervention | | |
| 24. Assister les utilisateurs pour l'évolution des applications | | |
| 25. Avoir un taux de couverture des compétences informatiques | | |
| 26. Organiser le permis informatique | | |
| 27. Prévoir les formations liées à des projets | | |
| 28. Avoir un dispositif de formation à la demande (catalogue de formation) | | |
| 29. Créer des clubs utilisateurs | | |
| 30. Avoir un forum utilisateurs | | |
| 31. Créer une foire aux questions | | |

| | | |
|---|--|--|
| 32. Faire une enquête de satisfaction | | |
| Activités développement applicatif | | |
| 33. Réaliser une étude d'opportunité | | |
| 34. Réaliser une étude de faisabilité | | |
| 35. Organiser le lancement du projet | | |
| 36. Piloter le projet | | |
| 37. Réaliser la conception fonctionnelle | | |
| 38. Décrire les spécifications | | |
| 39. Modéliser et programmer l'outil | | |
| 40. Réaliser les différents tests et mettre en exploitation | | |
| 41. Etablir la cartographie applicative des processus | | |
| 42. Etablir la cartographie des liens inter applications | | |
| 43. Faire un diagnostic urbanisme SI | | |
| 45. Identifier la maîtrise d'ouvrage MOA | | |
| 46. Former la MOA | | |
| 47. Construire les périmètres Maitrise d'ouvrage/ maitrise d'œuvre | | |
| 48. Disposer d'une MOA permanente | | |
| Activités maintenance applicative | | |
| 49. Gérer les interfaces applicatives | | |
| 50. Optimiser la performance de l'application | | |
| 51. Gérer les montées de version des applications | | |
| 52. Mesurer les KPI et calculer le ROI | | |
| 53. Planifier les détections d'anomalies | | |
| 54. Détecter et analyser les anomalies | | |
| 55. Traiter les anomalies | | |
| 56. Piloter la gestion des anomalies | | |
| 57. Construire un plan de documentation | | |
| 58. Gérer la documentation | | |
| 59. Mettre à jour la documentation | | |
| 60. Diffuser la documentation | | |
| 61. Gérer la qualité des SI | | |
| 62. Certifier la maintenance applicative | | |
| 63. Définir des principes d'éthique des SI | | |
| 64. Gérer la confidentialité | | |
| Activités gestion infrastructure | | |
| 65. Définir le poste de travail | | |
| 66. Définir une stratégie matériel <i>hard</i> | | |
| 67. Exploiter et optimiser le parc informatique | | |
| 68. Choisir et concevoir le matériel <i>soft</i> | | |
| 69. Définir et concevoir les technologies de stockage de données et ETL | | |
| 70. Concevoir les chaînes décisionnelles | | |
| 71. Définir le référentiel des données | | |
| 72. Administrer et exploiter les BDD | | |

| | | |
|--|--|--|
| 73. Définir et concevoir l'architecture réseaux et télécoms | | |
| 74. Exploiter et administrer les infrastructures de télécommunications | | |
| 75. Assurer la maintenance et la disponibilité des réseaux | | |
| 76. Gérer les situations multicanal | | |
| 77. Définir une politique sécurité | | |
| 78. Formaliser les procédures sécurité | | |
| 79. Faire faire des sauvegardes | | |
| 80. Gérer les habilitations | | |

Annexe B : Questionnaire pôle compétences

Je suis étudiante de l'école nationale supérieure de management et j'ai besoin de votre collaboration pour mener à bien l'évaluation de la performance du système d'information de NAFTA, veuillez cocher les réponses qui vous correspondent le mieux, seule une réponse est possible par question. Un lexique vous permettra de mieux comprendre les questions posées.

| Compétences techniques | | | | |
|--|-------------|-------------|------------|-------------------|
| Activités pilotage | | | | |
| Activités | je maîtrise | je pratique | je connais | je ne connais pas |
| Définir la stratégie SI et les objectifs à atteindre | | | | |
| Décliner la stratégie de l'entreprise dans la DCSI | | | | |
| Gérer les projets informatiques | | | | |
| Assurer le pilotage stratégique ¹ | | | | |
| Etablir un cahier des charges pour un appel d'offres | | | | |
| Contractualiser avec un sous-traitant | | | | |
| Organiser le suivi de la prestation | | | | |
| Gérer une situation difficile avec un sous-traitant | | | | |
| Gérer la performance de la fonction SI ² | | | | |
| Gérer les ressources humaines de la fonction SI | | | | |
| Gérer les coûts de la fonction ³ | | | | |
| Gérer les risques de la fonction ⁴ | | | | |
| Choisir des référentiels qualité ⁵ pour le SI | | | | |
| Mettre en place un audit régulier des SI | | | | |
| Déployer un système de veille informationnelle ⁶ sur le secteur de l'informatique et des télécoms | | | | |

¹ Piloter l'atteinte des objectifs stratégiques par la DCSI et la contribution de celle-ci à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

² Définir les critères d'appréciation de la performance de la DCSI dans son fonctionnement et dans sa relation de service à l'entreprise.

³ Définir les investissements à mettre en œuvre, les coûts de réalisation et de prestation, allouer les moyens

⁴ Identifier les principaux risques en termes de gravité et de probabilité d'apparition avec les actions de couverture correspondantes.

⁵ Choisir les normes à suivre.

⁶ Surveillance de la parution de l'information pertinente à un sujet par des actions de recherche, de traitement et de diffusion.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| Mettre en œuvre une démarche de benchmarking ⁷ I & T ⁸ | | | | |
| Activités relations utilisateurs | | | | |
| Intégrer un lot conduite du changement ⁹ dans les projets ; | | | | |
| Construire un référentiel conduite de changement | | | | |
| Professionaliser les chefs de projets à la conduite du changement | | | | |
| Piloter les projets de changement | | | | |
| Avoir une <i>hot line (assistance téléphonique)</i> | | | | |
| Résoudre des problèmes techniques à distance | | | | |
| Avoir une équipe d'intervention | | | | |
| Assister les utilisateurs pour l'évolution des applications | | | | |
| Avoir un taux de couverture des compétences informatiques ¹⁰ | | | | |
| Organiser le permis informatique | | | | |
| Prévoir les formations liées à des projets | | | | |
| Avoir un dispositif de formation à la demande (catalogue de formation) | | | | |
| Avoir des clubs utilisateurs | | | | |
| Avoir un forum utilisateurs | | | | |
| Créer une foire aux questions | | | | |
| Faire une enquête de satisfaction | | | | |
| Activités développement applicatif | | | | |
| Réaliser une étude d'opportunité | | | | |
| Réaliser une étude de faisabilité | | | | |
| Organiser le lancement du projet | | | | |
| Piloter le projet | | | | |
| Réaliser la conception fonctionnelle | | | | |
| Décrire les spécifications | | | | |
| Modéliser et programmer l'outil | | | | |
| Réaliser les différents tests et mettre en exploitation | | | | |
| Etablir la cartographie applicative des processus ¹¹ | | | | |
| Etablir la cartographie des liens inter applications | | | | |
| Faire un diagnostic urbanisme SI ¹² | | | | |
| reconfigurer les applications | | | | |

⁷C'est une technique qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur.

⁸ I&T= information et technologie

⁹ Accompagnement des utilisateurs dans l'évolution des méthodes de travail et outils.

¹⁰ En fonction des applications utilisées, déterminer si les utilisateurs ont le niveau de compétence requis.

¹¹ Lister l'ensemble des processus de l'entreprise et rechercher les applications qui les couvrent

¹² Cibler les processus qui ont trop d'applications et inversement ceux qui en sont déficitaires.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| Identifier la maîtrise d'ouvrage MOA ¹³ | | | | |
| Former le MOA | | | | |
| Construire les périmètres Maitrise d'ouvrage/ maîtrise d'œuvre ¹⁴ (MOA/MOE) | | | | |
| Disposer d'une MOA permanente | | | | |
| Activités maintenance applicative | | | | |
| Gérer les interfaces applicatives | | | | |
| Optimiser la performance de l'application | | | | |
| Gérer les montées de version des applications | | | | |
| Mesurer les KPI et calculer le ROI ¹⁵ | | | | |
| Planifier les détections d'anomalies | | | | |
| Détecter et analyser les anomalies | | | | |
| Traiter les anomalies | | | | |
| Piloter la gestion des anomalies | | | | |
| Construire un plan de documentation | | | | |
| Gérer la documentation | | | | |
| Mettre à jour la documentation | | | | |
| Diffuser la documentation | | | | |
| Gérer la qualité des SI | | | | |
| Définir des principes d'éthique des SI | | | | |
| Gérer la confidentialité | | | | |
| Activités gestion infrastructure | | | | |
| Définir le poste de travail | | | | |
| Définir une stratégie matériel <i>hard</i> | | | | |
| Exploiter et optimiser le parc informatique | | | | |
| Choisir et concevoir le matériel <i>soft</i> | | | | |
| Définir et concevoir les technologies de stockage de données et ETL | | | | |
| Concevoir les chaînes décisionnelles ¹⁶ | | | | |
| Définir le référentiel des données | | | | |
| Administrer et exploiter les BDD | | | | |
| Définir et concevoir l'architecture réseaux et télécoms | | | | |
| Exploiter et administrer les infrastructures de télécommunications | | | | |
| Assurer la maintenance et la disponibilité des réseaux | | | | |

¹³ Demandeur d'application, matériel, logiciels pour l'entreprise.

¹⁴ Fournisseur de matériel, logiciels, services et solutions.

¹⁵ Mesurer les indicateurs de performance ou KPI (*Key process indicators*). Choisir une méthode de calcul du ROI (*Return on investment*) retour sur investissement et le déterminer.

¹⁶ Chaînes automatiques et/ou manuelles d'extraction des données des bases de données opérationnelles vers les entrepôts de données pour leur exploitation avec des outils d'extraction simple ou en multidimensionnelle.

| | | | | |
|------------------------------------|--|--|--|--|
| Gérer les situations multicanal | | | | |
| Définir une politique sécurité | | | | |
| Formaliser les procédures sécurité | | | | |
| Gérer les habilitations | | | | |

| Compétences comportementales | | | | |
|---|----------------------------|--|-------------------|-------------------|
| | ⊕⊕ | ⊕ | - | - - |
| Rigueur dans le travail | | | | |
| Organisation du travail | | | | |
| Sens du service client | | | | |
| Communication avec les parties prenantes | | | | |
| Animation d'équipe | | | | |
| Capacité de formalisation et de synthèse | | | | |
| Capacité d'abstraction et de logique | | | | |
| Capacité à convaincre et à négocier | | | | |
| Intégrité | | | | |
| Curiosité et créativité | | | | |
| Compétences Métier | | | | |
| | je connais et je l'utilise | Je connais mais n'en tiens pas compte systématiquement | je connais un peu | je ne connais pas |
| La stratégie de l'entreprise | | | | |
| Les métiers de l'entreprise | | | | |
| Le secteur de l'entreprise | | | | |
| L'histoire, la culture et du système, valeurs de l'entreprise | | | | |
| Le business modèle de l'entreprise | | | | |
| Les partenaires de l'entreprise | | | | |
| L'organisation et le fonctionnement de l'entreprise | | | | |
| L'environnement I & T de l'entreprise | | | | |
| Les grands projets | | | | |
| Le marché I&T | | | | |

Annexe C : Questionnaire pôle organisation

Je suis étudiante de l'école nationale supérieure de management, mon étude porte sur l'évaluation du système d'information de NAFTAL. Afin de mener à bien ma recherche, je vous demande de cocher les réponses que vous pensez les plus appropriées, il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses, soyez simplement sincères.

Toutes les informations que vous donnerez seront anonymes et traitées uniquement à des fins statistiques et dans le cadre de ma recherche.

*Veuillez cocher une seule réponse pour chaque question posée.

| Positionnement de la DCSI | | | | |
|---|-----------------|---------------|-----|-------------------------------|
| | Oui tout à fait | Oui en partie | Non | Non et c'est très dommageable |
| 1.1. Le positionnement de la fonction SI vous paraît-il explicite ? | | | | |
| 1.2. Le positionnement de la fonction SI vous paraît-il le meilleur pour réaliser les activités dont elle a la charge ? | | | | |
| 1.3. Le positionnement de la fonction SI permet-il de bien dialoguer avec les autres services de l'entreprise ? | | | | |
| 1.4. Le positionnement de la fonction SI est-il en correspondance avec la culture de l'entreprise ? | | | | |
| 1.5. Le positionnement de la fonction SI permet-il l'obtention des informations facilement ? | | | | |

| Fonctionnement de la DCSI | | | | |
|---|-----------------|---------------|-----|-------------------------------|
| | Oui tout à fait | Oui en partie | Non | Non et c'est très dommageable |
| 2.1. La répartition des tâches et des activités est elle suffisamment explicite ? | | | | |
| 2.2. Le mode de coordination est-il en adéquation avec les attentes et aspirations des collaborateurs de la fonction SI ? | | | | |
| 2.3. Le mode de management de la fonction SI vous satisfait-il ? | | | | |
| 2.4. Les fiches de postes de la fonction SI sont-elles formalisées ? | | | | |
| 2.5. Les processus de la fonction SI sont-ils explicites et communiqués ? | | | | |
| Enjeux de la DCSI | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| 3. 1. Les projets SI sont-ils réalisés dans le temps? | | | | |
| 3.2. Les projets SI sont-ils réalisés en tenant leur budget ? | | | | |
| 3.3. Les projets SI réalisent-ils tous les objectifs initiaux ? | | | | |
| 3.4. Le SI sait-il être réactif face aux évolutions d'activité et de stratégie ? | | | | |
| 3.5. Le SI améliore-il l'activité des salariés au quotidien ? | | | | |
| Ressources de la DCSI | | | | |
| 4.1. L'effectif de la fonction est-il dans la norme? | | | | |
| 4.2. le coût global de la fonction SI est-il dans la norme ? | | | | |
| 4.3. Le coût salarial de la fonction SI est-il dans la norme ? | | | | |
| 4.4. Le coût des prestations externes de la fonction SI est-il dans la norme ? | | | | |
| 4.5. Les achats de matériel de la fonction SI sont-ils dans la norme ? | | | | |

Annexe D : Questionnaires Pôle n°4

Direction:

Je suis étudiante de l'école nationale supérieure de management et j'ai besoin de votre collaboration pour mener à bien l'évaluation de la performance du système d'information de NAFTA.

La direction est très attentive au système d'information d'un point de vue stratégique, gestionnaire et opérationnel. Le SI est un outil de déploiement de la stratégie et, sans ce dernier, celle-ci peut se limiter à quelques souhaits et discours. Ce questionnaire vise à mesurer la satisfaction de la direction vis-à-vis des différentes activités de pilotage que le SI effectue ;

| Activités | Très satisfait | satisfait | Peu satisfait | Pas satisfait |
|--|-----------------------|------------------|----------------------|----------------------|
| Définir la stratégie SI et les objectifs à atteindre | | | | |
| Décliner la stratégie ¹⁷ de l'entreprise dans la DCSI | | | | |
| Gestion des projets informatiques | | | | |
| Pilotage stratégique ¹⁸ | | | | |
| Etablir un cahier des charges pour un appel d'offres | | | | |
| Contractualiser avec un sous-traitant | | | | |
| Organiser le suivi de la prestation | | | | |

¹⁷ Mettre en œuvre les orientations stratégiques et faire des choix et les conduire.

¹⁸ Piloter l'atteinte des objectifs stratégiques par la DCSI et la contribution de celle-ci à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| Gérer une situation difficile avec un sous-traitant | | | | |
| Gérer la performance de la fonction SI ¹⁹ | | | | |
| Gérer les ressources humaines de la fonction SI | | | | |
| Gérer les coûts de la fonction ²⁰ | | | | |
| Gérer les risques de la fonction ²¹ | | | | |
| Choisir des référentiels qualité ²² pour le SI | | | | |
| Mettre en place un audit régulier ²³ des SI | | | | |
| Déployer un système de veille informationnelle ²⁴ sur le secteur de l'informatique et des télécoms | | | | |
| Mettre en œuvre une démarche de benchmarking ²⁵ I & T ²⁶ | | | | |

Utilisateurs du SI

Je suis étudiante de l'école nationale supérieure de management et j'ai besoin de votre collaboration pour mener à bien l'évaluation de la performance du système d'information de NAFTAL.

Les utilisateurs sont la catégorie de clients regroupant le plus de personnes, avec les profils et les attentes les plus hétérogènes.

Issus des différents métiers de l'entreprise, ils attendent du système d'information qu'il soit opérationnel (c'est-à-dire qu'il leur permette d'exercer leur activité), facile à utiliser (simple, ergonomique) et fiable (en ce qui concerne les données comme les applications)

| Activités | Très satisfait | satisfait | peu satisfait | Pas satisfait |
|---|----------------|-----------|---------------|---------------|
| Intégrer un lot conduite du changement ²⁷ dans les projets ; | | | | |
| Construire un référentiel conduite du changement ²⁸ | | | | |
| Professionaliser les chefs de projets à la conduite du changement | | | | |
| Piloter les projets de changement | | | | |
| Avoir une <i>hot line</i> (assistance téléphonique) | | | | |
| Résoudre des problèmes techniques à distance | | | | |

¹⁹ Définir les critères d'appréciation de la performance de la DCSI dans son fonctionnement et dans sa relation de service à l'entreprise.

²⁰ Définir les investissements à mettre en œuvre, les coûts de réalisation et de prestation, allouer les moyens

²¹ Identifier les principaux risques en termes de gravité et de probabilité d'apparition avec les actions de couverture correspondantes.

²² Choisir les normes à suivre.

²³ Choisir une démarche d'audit et de contrôle des SI

²⁴ Surveillance de la parution de l'information pertinente à un sujet par des actions de recherche, de traitement et de diffusion.

²⁵ C'est une technique qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur.

²⁶ I&T= information et technologie

²⁷ Accompagnement des utilisateurs dans l'évolution des méthodes de travail et outils.

²⁸ Définir les principales productions de conduite du changement et leur intérêt pour les différents types de projets.

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| Avoir une équipe d'intervention | | | | |
| Assister les utilisateurs pour l'évolution des applications | | | | |
| Avoir un taux de couverture des compétences informatiques ²⁹ | | | | |
| Organiser le permis informatique ³⁰ | | | | |
| Prévoir les formations liées à des projets | | | | |
| Avoir un dispositif de formation à la demande (catalogue de formation) | | | | |
| Création des clubs utilisateurs ³¹ | | | | |
| Avoir un forum utilisateurs | | | | |
| Créer une foire aux questions | | | | |
| Faire une enquête de satisfaction ³² | | | | |

Chefs de projet

Je suis étudiante de l'école nationale supérieure de management et j'ai besoin de votre collaboration pour mener à bien l'évaluation de la performance du système d'information de NAFTAL.

Les chefs de projet sont des clients du système d'information parce que beaucoup de projets traitent du système d'information et, quand ce n'est pas le cas, le système d'information sera de toute façon concerné.

| Activités | Très satisfait | satisfait | Peu satisfait | Pas satisfait |
|---|-----------------------|------------------|----------------------|----------------------|
| Réaliser une étude d'opportunité ³³ | | | | |
| Réaliser une étude de faisabilité | | | | |
| Organiser le lancement du projet | | | | |
| Piloter le projet | | | | |
| Réaliser la conception fonctionnelle ³⁴ | | | | |
| Décrire les spécifications | | | | |
| Modéliser et programmer l'outil | | | | |
| Réaliser les différents tests et mettre en exploitation | | | | |
| cartographie applicative des processus ³⁵ | | | | |
| cartographie des liens interapplications | | | | |

²⁹ En fonction des applications utilisées, déterminer si les utilisateurs ont le niveau de compétence requis.

³⁰ Pour les applications bureautiques, faire passer un test d'aptitude à tous les salariés utilisant un poste informatique.

³¹ Prévoir des rencontres régulières avec les utilisateurs dans le cadre d'un club afin d'avoir leur retour sur le SI.

³² Administrer de manière globale, ou bien par application et/ou métier, des questionnaires permettant aux utilisateurs d'évaluer les prestations de la DCSI.

³³ Formaliser l'initiative de projet : montrer ses enjeux, ses avantages/inconvénients, la cohérence avec la stratégie de l'entreprise et le schéma directeur SI,

³⁴ Identifier les acteurs à rencontrer pour réaliser la conception fonctionnelle. En lien avec ces acteurs, collecter les informations permettant d'analyser les besoins.

³⁵ Lister l'ensemble des processus de l'entreprise et rechercher les applications qui les couvrent

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| Faire un diagnostic urbanisme SI ³⁶ | | | | |
| reconfiguration applicative | | | | |
| Identifier la maîtrise d'ouvrage MOA ³⁷ | | | | |
| Former la MOA ³⁸ | | | | |
| Construire les périmètres Maitrise d'ouvrage/ maîtrise d'œuvre ³⁹ (MOA/MOE) | | | | |
| Disposer d'une MOA permanente ⁴⁰ | | | | |

Managers :

Je suis étudiante de l'école nationale supérieure de management et j'ai besoin de votre collaboration pour mener à bien l'évaluation de la performance du système d'information de NAFTAL.

Les managers ont un rôle plus stratégique sur leur domaine d'intervention et participent beaucoup plus à la prise de décision que les autres instances hiérarchiques. Pour la réalisation de cette mission, ils attendent du système d'information une relation de partenariat pour la coconstruction d'outils de production et/ou de gestion.

A travers ce questionnaire, nous mesurons votre satisfaction par rapport à certaines activités du SI. Merci pour votre collaboration.

| | Très satisfait | satisfait | Peu satisfait | Pas satisfait |
|---|----------------|-----------|---------------|---------------|
| Définition du poste de travail ⁴¹ | | | | |
| Définition d'une stratégie matériel <i>hard</i> | | | | |
| Exploitation et optimisation du parc informatique | | | | |
| Choix et conception du matériel <i>soft</i> | | | | |
| Définition et conception des technologies de stockage de données et ETL | | | | |
| Concevoir les chaînes décisionnelles ⁴² | | | | |
| Définir le référentiel des données | | | | |
| Administrer et exploiter les Bases De Données | | | | |
| Définir et concevoir l'architecture réseaux et télécoms | | | | |

³⁶ Cibler les processus qui ont trop d'applications et inversement ceux qui en sont déficitaires.

³⁷ Demandeur d'application, matériel, logiciels pour l'entreprise.

³⁸ Former les personnes devant exercer le rôle de MOA dans le cadre des projets

³⁹ Fournisseur de matériel, logiciels, services et solutions.

⁴⁰ Doter la DCSI d'une entité dédiée aux activités de MOA pour disposer d'interlocuteurs avec les métiers, dans une logique de bonne compréhension mutuelle.

⁴¹ Définition d'un ou plusieurs postes de travail standards en termes de machine, de système d'exploitation et d'équipement logiciel.

⁴² chaînes automatiques et/ou manuelles d'extraction des données des bases de données opérationnelles vers les entrepôts de données pour leur exploitation avec des outils d'extraction simple ou en multidimensionnelle.

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| Exploiter et administrer les infrastructures de télécommunications | | | | |
| Assurer la maintenance et la disponibilité des réseaux | | | | |
| Définir une politique sécurité | | | | |
| Formaliser les procédures sécurité | | | | |
| Faire faire des sauvegardes | | | | |
| Gérer les interfaces applicatives | | | | |
| Optimiser la performance de l'application | | | | |
| Gérer les montées de version des applications | | | | |
| Mesurer les KPI et calculer le ROI ⁴³ | | | | |
| Planifier les détections d'anomalies | | | | |
| Détecter et analyser les anomalies | | | | |
| Traiter les anomalies | | | | |
| Piloter la gestion des anomalies | | | | |
| Construire un plan de documentation ⁴⁴ | | | | |
| Gérer la documentation | | | | |
| Mise à jour de la documentation | | | | |
| Diffusion de la documentation | | | | |
| Gérer la qualité des SI ⁴⁵ | | | | |
| Certifier la maintenance applicative | | | | |
| Définir des principes d'éthique des SI | | | | |
| Gérer la confidentialité | | | | |

⁴³ Mesurer les indicateurs de performance ou KPI (*Key process indicators*). Choisir une méthode de calcul du ROI (*Return on investment*) retour sur investissement et le déterminer.

⁴⁴ Pour l'ensemble des applications et pour chaque application, avoir une politique de documentation clairement formalisée et acceptée par tous les intervenants.

⁴⁵ S'assurer de la conformité du SI avec les normes qualité de l'entreprise et autres référentiels.