

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEURE ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE.
ECOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT.
MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS.

Mémoire de fin d'étude

Thème

**EVALUATION DE LA PERFORMANCE DU SYSTEME
D'INFORMATION.**

Cas : ATM-Mobilis

Présenté par :

M. TBOUDA Abdelmalek

Encadré par :

Dr. BAAZIZ Abdelkader.

2015/2016

Remerciements

*Au terme de ce mémoire, il m'est agréable d'exprimer ma profonde gratitude et d'adresser mes vifs remerciements à **M. BAAZIZ Abdelkader**, pour avoir accepté de diriger mes réflexions.*

*De nombreuses personnes remarquables appartenant à **l'école nationale supérieure de management** et à l'entreprise **ATM-Mobilis** m'ont patiemment aidé et soutenu au cours de cette quête. Plus particulièrement, je pense à notre chère professeure **TOUMI Djamila**, à **Mme HABBES Hind** chef département qualité SI, et à **M. CHETIBI Kamel** sous-directeur plan et veille stratégique.*

Je tiens aussi à exprimer mes sincères reconnaissances à mes collègues de la quatrième promotion en management des organisations et à l'ensemble du personnel administratif de l'école.

Résumé

Nous tentons par ce travail d'évaluer la performance du système d'information d'**ATM-Mobilis**, en utilisant le modèle d'évaluation fonctionnelle, un modèle présenté en **2007** lors du concours de la performance et de la qualité.

Un outil simple : un ensemble de questions sur quatre axes à savoir, **les activités, les compétences, l'organisation et la satisfaction des clients**, permettant de positionner la fonction système d'information sur une échelle à quatre niveaux de performance.

Le flou qui entoure les deux concepts qui forment notre sujet à savoir le système d'information et la performance nous a poussé à commencer par un premier chapitre consacré au cadre conceptuel. Le deuxième chapitre on a voulu qu'il soit assigné à la présentation de notre terrain de recherche, à l'argumentation de nos choix méthodologique mais aussi à la description du dispositif d'évaluation de la performance du **SI d'ATM-Mobilis**. Et c'est au troisième chapitre qu'on a présenté le modèle d'évaluation fonctionnelle et les résultats obtenus par notre recherche qui nous ont permis de classer le système d'information d'**ATM-Mobilis** selon une échelle de performance.

Mots clés :

Système d'information, Performance, Pilotage, stratégie, modèle d'évaluation fonctionnelle.

Abstract

We attempt in this work to evaluate the performance of the information system of **ATM-Mobilis**, using the Functional Assessment model, presented in 2007 at the competition of performance and quality.

A simple tool : a set of questions in four areas namely, **activities, skills, organization and customer satisfaction**, for positioning the information system based on a scale with four levels of performance.

The uncertainty surrounding the two concepts that form our subject that are, the information system and performance, prompted us to begin with a chapter devoted to the conceptual framework. The second chapter we wanted it to be assigned to the presentation of our field research, to the arguments of our methodological choice but also to the description of the

performance evaluation system of **IS** used by **ATM-Mobilis**. And it was not until the third chapter that we introduced the functional evaluation model and the results that have allowed us to classify the information system of **ATM-Mobilis** with a performance scale.

Key words :

Information System, Performance, Management, Strategy, Functional Assessment Model.

ملخص

نحاول من خلال هذا العمل تقييم أداء نظام المعلومات الخاص بمؤسسة "موبيليس"، وذلك باستخدام نموذج التقييم الوظيفي، الذي تم تقديمه في عام 2007 في إطار مسابقة الأداء والجودة.

هو عبارة عن أداة بسيطة: مجموعة من الأسئلة في أربعة مجالات هي: الأنشطة، المهارات، التنظيم وكذا رضا العملاء. لتحديد تموقع نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة على أساس جدول مع أربعة مستويات من الأداء.

حالة الغموض المحيطة بالمفهومين اللذان يشكلان موضوعنا وهما نظام المعلومات والفعالية. دفعنا لنبداً بفصل مكرس للإطار المفاهيمي. الفصل الثاني أردنا أن يتم تعيينه لتقديم المؤسسة، مناقشة الاختيار المنهجي وكذلك لوصف نظام تقييم فعالية نظام المعلومات الخاص "موبيليس". وفي الفصل الثالث عرضنا نموذج التقييم الوظيفي والنتائج التي سمحت لنا بتصنيف نظام المعلومات "موبيليس" في سلم الفعالية.

الكلمات المفتاحية:

نظام المعلومات، الفعالية، القيادة، الاستراتيجية، نموذج التقييم الوظيفي.

Sommaire

INTRODUCTION.	01
CHAPITRE 01 : LE SYSTEME D'INFORMATION ET SON EVALUATION : CONCEPTS ET MODELES.	
Section 01 : Définition du système d'information.	04
Section 02 : La performance et l'évaluation du SI.	14
CHAPITRE 02 : PRESENTATION DU TERRAIN ET CHOIX METHODOLOGIQUE.	
Section 01 : Présentation de l'entreprise ATM-Mobilis .	26
Section 02 : Cadre méthodologique.	35
Section 03 : Un état des lieux.	43
CHAPITRE 03 : LE MEF POUR EVALUER LA PERFORMANCE DU SYSTEME D'INFORMATION D'ATM-MOBILIS.	
Section 01 : Présentation du modèle d'évaluation fonctionnelle.	47
Section 02 : L'évaluation des quatre pôles de la fonction système d'information.	53
Section 03 : L'évaluation globale de la fonction système d'information.	71
CONCLUSION.	76
BIBLIOGRAPHIE	78
ANNEXES	81

Liste des acronymes

Acronymes	Source
ABC	Activity Based Costing
ABM	Activity based management
ARPT	Autorité de régulation de la poste et des télécommunications
ATM	Algérie télécom mobile
BSC	Balanced Scorecard
BTS	Base tranceiver system
CIGREF	Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises.
CMMI	Capability Maturity Model + Intégration
CobiT	Control Objectives for Information and related Technology.
CRM	Costumer Relationship Management
DFC	Direction des finances et de la comptabilité
DGA	Direction générale adjointe
DIR	Direction
DIV	Division
DSI	Direction système d'information
DSPP	Direction stratégie performance et programmation
DVCM	Division commerciale et marketing
ENSIMAG	Ecole nationale supérieure d'informatique et des mathématique appliquée
EPE	Entreprise publique économique
ERP	Enterprise resource planing
GSM	Global system for mobile communication
IEDF	Institut d'économie douanière et fiscale.
ISO	International standard organisation
IT	Information Technology
MEF	Model d'évaluation fonctionnel
NTIC	Nouvelle technologie de l'information et de la communication
OTA	Orascom télécom Algérie
PDM	Parts de marché
RBV	Ressource based View
RG	Régionale
ROI	Return on investment
SI	Système d'information
SII	Système d'information informatisé
SPA	Société par action
TCR	Tableau des comptes de résultat
TI	Technologie de l'information
UMTS	Universal mobile télécommunication system
WTA	Wataniya télécom

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
01	Typologie de l'information selon Humbert LESCA.	06
02	Liste de quelques études fondées sur la théorie économique et leurs conclusions.	18
03	Liste de quelques études fondées sur la psychologie sociale et leurs conclusions.	19
04	Liste de quelques études fondées sur l'analyse concurrentielle et leurs conclusions.	20
05	Liste de quelques études fondées sur l'approche basée sur les ressources et leurs conclusions.	23
06	Fiche signalétique d'ATM- Mobilis .	30
07	Les organes de la DSI d'ATM- Mobilis et leurs missions	34
08	Population interrogée.	41
09	Fiche de projet Gestion des équipements technique	44
10	Condensé du Tableau de bord de gestion	45
11	Structure de la grille d'évaluation.	48
12	Notation des différents types de compétences	50
13	Questionnaire d'évaluation de la structure de la fonction SI.	50
14	Grille de satisfaction des clients de la fonction SI .	52
15	Synthèse des taux d'activités.	54
16	Synthèse des taux de maîtrise.	60
17	Synthèse des taux de support structurel.	65
18	Synthèse des taux de satisfaction.	68
19	Synthèse des évaluations fonctionnelles.	71

Liste des figures :

N°	Titre	Page
01	Système ouvert et son environnement	04
02	Le système ouvert et son mode de régulation	05
03	Processus de transformation des données en information	06
04	Typologie de l'information selon F. JAKOBIAK	07
05	Rôles de l'information, d'après A. David et E. SUTTER	08
06	Les composantes du système d'information d'après Robert REIX	09
07	Le système d'informations d'après Jean Louis LE MOIGNE.	11
08	Les imbrications du système d'information.	12
09	Les tryptiques de la performance.	15
10	Modèle d'évaluation des TI (DELONE et MCLEAN 1992)	19
11	Chaine de valeur et TI (PORTER et MILLAR, 1985)	20
12	Modèle d'alignement stratégique (HENDERSON et VENKATRAMAN, 1993).	21
13	Modèle processuel de création de valeur des TI (adapté de SOH et MARKUS,1995).	22
14	La Balanced Scorecard et ses perspectives.	25
15	Evolution du parc d'abonné 2010-2013	27
16	Opérateurs mobiles en Algérie et leurs parts de marché (nombre d'abonnés)	28
17	Structure organisationnelle d'ATM- Mobilis.	31
18	Les projets informatiques de la DSI.	33
19	Organisation de la DSI d'ATM- Mobilis.	33
20	La boucle de pilotage	36
21	Le modèle d'évaluation fonctionnel.	47
22	Représentation graphique du taux d'activité métier.	54
23	Le baromètre du taux d'activité.	55
24	L'architecture des différents taux de maitrise.	60
25	Graphique d'analyse des taux de maitrise.	61
26	Graphique d'analyse des taux de maitrise technique.	62
27	Le baromètre d'évaluation du pôle compétence.	62
28	Représentation graphique du taux de support structurel.	65
29	Baromètre du taux de support structurel.	66
30	Graphiques des taux de satisfaction.	68
31	Radar des taux de satisfaction.	69
32	Baromètre du taux de satisfaction client.	69
33	Représentation en bâtons des branches de l'évaluation fonctionnelle.	72

34	Radar des branches de l'évaluation fonctionnelle.	73
35	Le baromètre du taux de performance de la fonction SI	74

Liste des encadrés

N°	Titre	Page
01	Guide d'entretien	40

INTRODUCTION GENERALE.

Le développement massif de l'informatique dans tous les domaines de la vie professionnelle et domestique, grâce à la mise en place en seulement une décennie d'un système mondial de communication (internet) reliant entreprises, administrations et particuliers a totalement bouleversé un paysage informatique limité, depuis ses origines, à un cercle restreint de professionnels. Le web a résolument changé la donne engageant l'informatique de l'entreprise dans un univers nouveau et instable qui met en relief la vitesse de réaction et les compétences des acteurs sur un marché désormais ouvert et mondial.

La compétitivité ne se limite plus aux facteurs classiques de performance, efficacité du capital, productivité de la main d'œuvre, mais dépend désormais de facteurs immatériels comme l'image de marque, la vitalité de l'innovation, la qualité de l'information et de l'échange des connaissances. Cette création de valeur immatérielle reste toutefois totalement sous-estimée par les outils classiques de gestion et donc difficile à capter.

En effet, nos systèmes traditionnels de gestion, comme la comptabilité analytique ou le contrôle budgétaire, sont très loin d'appréhender ces enjeux. C'est normal. L'explication est simple et logique. Ils sont issus du monde industriel et ont été conçus pour piloter les activités productives qui représentaient la grande majorité des coûts au début du siècle dernier. Par construction, ils sont « *verticaux* », isolant et découpant chaque unité organisationnelle en parties plus petites afin d'accumuler l'ensemble des ressources consommés pour connaître le coût de revient. Malheureusement, aujourd'hui, ils sont, en grande partie inadaptés pour appréhender correctement des activités transverses comme les systèmes d'informations.

En étudiant d'autres domaines¹, on constate que la physique avant **1910**, **l'ingénierie chimique** il y'a cinquante ans, **la géologie** il y'a cent ans, ont connu à leur début exactement les mêmes problèmes que l'informatique actuellement. Les dysfonctionnements observés semblent être **une pathologie commune à toutes les disciplines émergentes**. Néanmoins, l'étude épistémologique révèle un aspect capital : **la dualité science-mesure**. **En effet, tous les progrès sont intimement dépendants de la possibilité de les mesurer précisément**. L'évolution des connaissances en astronomie par exemple est impensable sans l'existence du télescope.

¹ C. LEGRENZI, P.16,2011, 2eme édition, Les tableaux de bord de la DSI, DUNOD, Paris

Si l'on revient au contexte de l'entreprise, **il n'existe aujourd'hui aucune métrique suffisamment globale et évoluée, susceptibles de contrôler la complexité de la fonction système d'information.**

Or investir dans ces domaines se révèle complexe et l'entreprise ressent plus que jamais le besoin de construire des repères fiables pour piloter ses investissements immatériels. L'informatique et les systèmes d'information sont un des vecteurs majeurs de la performance immatérielle. Toutefois, si la preuve par l'usage est éclatante, il est vrai que l'économie de l'information reste encore un domaine où **la conviction l'emporte sur la démonstration**. Il est indispensable pour l'efficacité économique que cette situation évolue².

Ainsi, de nouveaux outils sont nécessaires. Parmi ces outils, **le modèle d'évaluation fonctionnelle**, un outil simple : un ensemble de questions sur quatre axes à savoir, les activités, les compétences, l'organisation et la satisfaction clients, permettant de positionner la fonction système d'information sur une échelle à quatre niveaux de performance³.

En effet, ce modèle introduit lors du concours pour le prix de la performance et de la qualité en **2007**, est une proposition de réponse à plusieurs questions liées aux fonctions supports et ainsi à la fonction système d'information. Des questions du genre sont-elles performantes ? Doit-on les externaliser ?

Pour pouvoir appliquer ce modèle et apprécier son réel potentiel, on a choisi l'entreprise **ATM-Mobilis**, une entreprise qui évolue dans une industrie très concurrentielle, où ses acteurs cherchent toujours à acquérir un avantage concurrentiel à travers la maîtrise des facteurs clés de succès spécifique à ce secteur, et pour les maîtriser elles doivent avoir des capacités stratégiques à savoir des ressources et compétences qui vont lui permettre de le faire, et parmi ces capacités, des capacités liés au système d'information.

Notre question principale est donc, **Selon le modèle d'évaluation fonctionnelle, la fonction système d'information d'ATM Mobilis est-elle performante ?**

Afin de structurer notre travail de recherche, nous avons décomposé la question principale en sous questions :

² A. BOUNFOUR, 2006, P.06, Valeur et performance du système d'information, Dunod, Paris

³ D.AUTISSIER, 2008, Préface, Mesurer la performance du système d'information, Eyrolles, Paris.

- La **DSI** d'ATM-Mobilis réalise-t-elle tous ce qu'elle devrait faire ?
- La **DSI** d'ATM-Mobilis sait-elle tous faire ?
- La fonction système d'information répond-elle aux besoins des clients interne d'**ATM-Mobilis** ?
- Cette évaluation peut-elle être réaliser par les acteurs de **la DSI d'ATM- Mobilis** ou doivent-ils faire appel à un consultant externe pour réduire **la subjectivité** ?


Afin d'arriver à nos objectifs de recherche, nous émettons les hypothèses suivantes :

H1 : La **DSI d'ATM-Mobilis** réalise une grande partie de ce qu'elle doit faire.

H2 : La fonction **système d'information** d'ATM-Mobilis a les compétences nécessaires pour réaliser ces activités.

H3 : La fonction système d'information d'**ATM-Mobilis** répond partiellement aux besoins de ses clients.

H4 : L'objectivité est un idéal qu'on peut jamais atteindre mais on peut s'en approcher à travers **l'intersubjectivité contradictoire**, c'est pour cela que cette évaluation peut être faite par les acteurs de la **DSI d'ATM-Mobilis** si on fait participer le plus de personne possible.



**CHAPITRE 01 : LE SYSTEME
D'INFORMATION ET SON EVALUATION :
CONCEPTS ET MODELES.**

Ce premier chapitre on va le consacrer au cadre conceptuel du système d'information ou on va aborder sa définition, sa performance et les différentes approches pour son évaluation.

Section 01 : Définition du Système d'information.

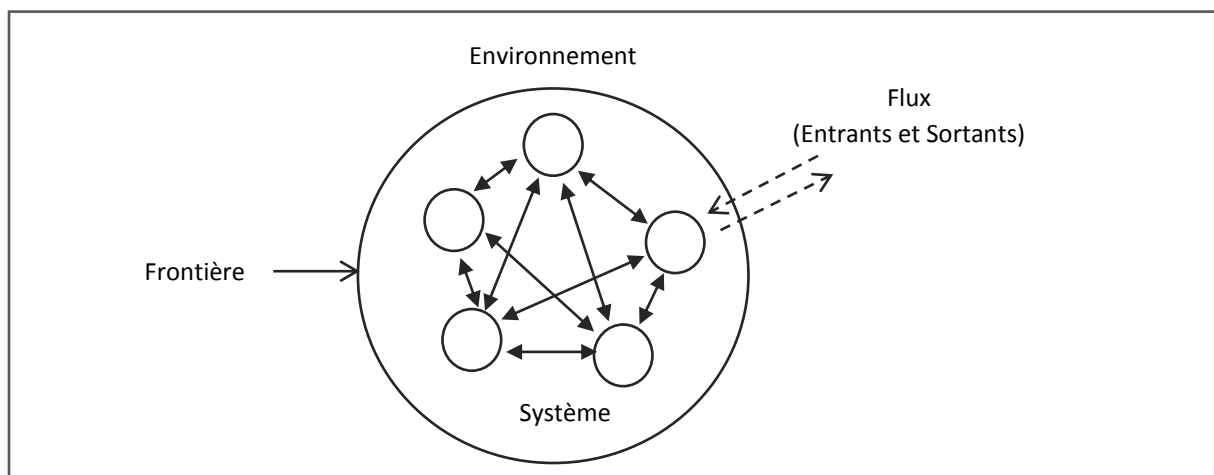
Avant d'aborder la définition du système d'information il nous a paru nécessaire de définir les deux concepts qui le forment à savoir le système et l'information.

1.1 Le système :

Un **système** peut se définir comme un « *ensemble d'éléments en interaction dynamique organisé en fonction d'un but* ⁴ ». De cette définition, il découle qu'un système peut se caractériser par les éléments suivants⁵ :

- Une **frontière** qui le délimite par rapport à l'environnement dans lequel il est plongé ;
- Une **finalité** ou l'intention d'atteindre un objectif fixé ;
- Son **évolution** dans le temps (passé, présent et avenir) ;
- Son **organisation** c'est-à-dire sa structure (les éléments qui le composent et les relations qui les relient) ainsi que **ses processus**⁶.

Figure N°01 - Le système ouvert et son environnement.



Source - Fabienne GUERRA, 2007, P. 14, Pilotage stratégique de l'entreprise, DBS Gestion, Paris.

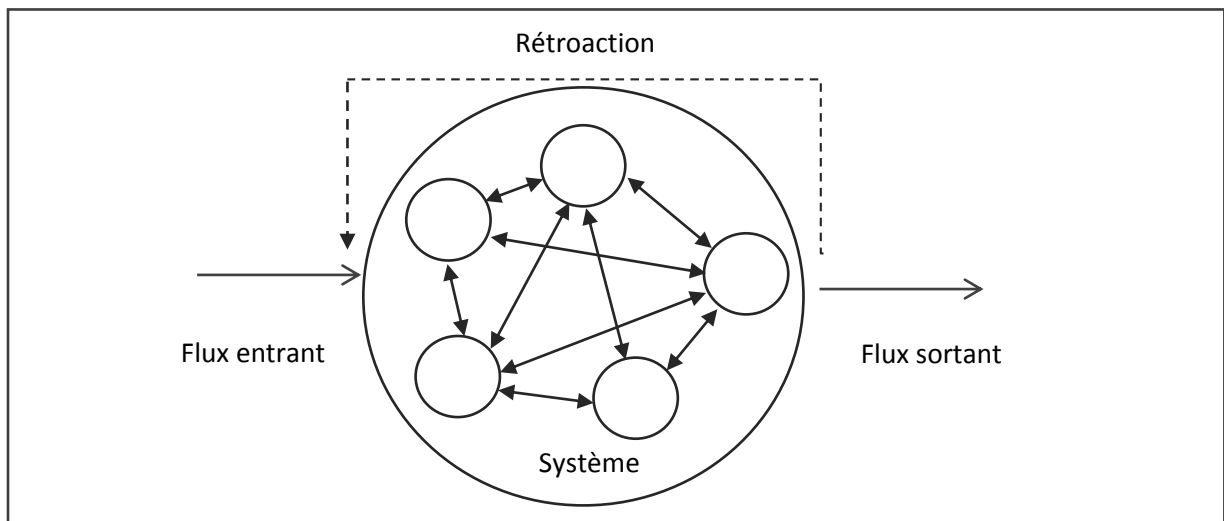
⁴ Joël de ROSNAY, 1975, P.15, Le macroscopie, Vers une vision globale, Seuil, Paris.

⁵ F. GUERRA, Ibidem, P. 13.

⁶ Un **processus** est « *un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie* », norme ISO 9000 :2005.

L'entreprise peut être considérée comme un système **ouvert** parce qu'elle est en permanente interaction avec l'environnement qui l'entoure (ses parties prenantes). Les flux échangés avec l'environnement peuvent être des **flux de matières**, des **flux monétaires**, des **flux d'énergie**, des **flux d'information** ou **des personnes**. Ces flux sont régulés, à la frontière du système par des **boucles de rétroaction**. Les flux d'information sont importants puisque ce sont eux qui permettent à l'entité de s'adapter aux modifications du milieu dans lequel elle est plongée afin d'assurer sa survie. Et le fait qu'on considère l'entreprise comme étant **un système dynamique** nécessite que **l'on aborde sa gestion dans sa globalité** tenant compte des différents éléments qui la composent, organisés en fonction d'un but et des interrelations qui les unissent. **Sauf que ça n'exclut pas la nécessité de s'intéresser aux différentes parties de ce « tout »** car pour pouvoir faire une bonne synthèse, il faut faire une bonne analyse. Une analyse bien faite ne consiste pas à s'attarder sur des détails particuliers mais bien à mettre ces derniers en relations.⁷

Figure N°02 - Le système ouvert et son mode de régulation



Source – F. GUERRA, Op.cit. P. 15.

⁷ F. GUERRA. Op.cit. p 16.

1.2 L'information :

L'information est une notion **polymorphe**⁸ à laquelle de nombreux auteurs se sont intéressés. Selon **J & K. LAUDON**⁹ Le terme **information** recouvre « *les données qui sont présentées sous une forme utile et utilisable par les personnes* ». Les **données**¹⁰, au contraire, sont « *des valeurs à l'état brut représentant des évènements 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* ».

Figure N° 03 - Processus de transformation des données en informations.



Source - élaborée par nous-même.

Selon **J. CHAUMIER**¹¹ « *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* ».

L'**information** peut aussi s'apprécier en fonction de sa finalité déterminante pour le pilotage stratégique. Ce qui donne lieu chez **LESCA** trois types d'informations (voir tableau N°01).

Tableau N° 01 : Typologie de l'information selon Humbert LESCA.

Informations de fonctionnement	Informations d'influence	Informations d'anticipation
Concerne l'ensemble des informations indispensables au fonctionnement « mécanique » de l'entreprise. Elles sont liées à des tâches répétitives.	Destinée à « influencer » sur le comportement des acteurs pertinents pour l'entreprise qu'ils soient internes ou externes. Cela peut aller de la rumeur à l'information publicitaire.	C'est l'information qui permet à l'entreprise de voir venir à l'avance certains changements de son environnement socio-économique dans le but d'en tirer avantage.

Source - Humbert LESCA, 1989, P. 21, Information et adaptation de l'entreprise, Masson, Paris.

⁸ **Polymorphe**, « Qui peut se présenter sous des formes différentes », Le petit Robert 2014.

⁹ LAUDON, (Kenneth), LAUDON, (Jane), 2006, p.15, Management des systèmes d'information, Adapté par FIMBEL Éric, 9ème édition Pearson Education, Paris.

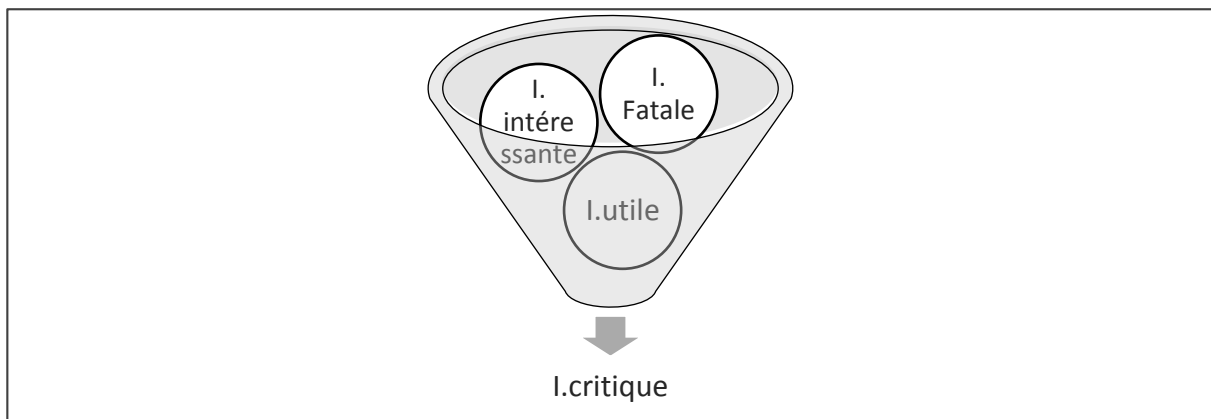
¹⁰ Ibidem.

¹¹ C. VOLANT, 2003, P. 10, Le management de l'information dans l'entreprise vers une vision systémique », ADBS, Paris.

Cette typologie peut changer d'un auteur à un autre ce que **LESCA**¹² appelle **les informations de fonctionnement** et qui peuvent être subdiviser en **informations de commande** et **informations de contrôle**, pour **véronique ZARDET**¹³ ça relève du système d'information opérationnel car il ne requiert fondamentalement aucune visée immédiatement utile à l'entreprise. C'est de **la matière brute informationnelle** qu'il convient d'analyser, de traiter et de transformer en un « *produit de consommation stratégique* ».

François JAKOBIAK¹⁴, quant à lui a proposé une autre typologie, **dont la pertinence s'amplifie au fur et à mesure que les N.T.I.C accroissent l'abondance des données disponibles**, de la vraie matière qui peut répondre à **la problématique décisionnelle**. Selon lui¹⁵ **le flux primaire de l'information** est un flux global, permanent, dont il faut éliminer **l'information fatale**, qui est toute information sans objet avec l'objectif, dangereuse et envahissante (désinformation) ; Du flux restant, il faut extraire **l'information intéressante**, qui est soit une information de qualité, soit elle satisfait une curiosité intellectuelle ou culturelle ; Reste alors **l'information utile**, qui tient à l'utilisation qui en sera faite, ce qui est utile à l'un est peut-être inutile à l'autre ; cette information constitue encore un flux trop abondant, dont il faut extraire **l'information critique** ou **clé**, celle qui peut apporter un avantage concurrentiel à l'entreprise.

Figure N°04 : Typologie de l'information selon F. JAKOBIACK.



Source - Réalisé par nous même

¹² Thèse Ahmed SILEM, Lydie OYAYA KALITOU, Sep 1998, P.30, Contribution des systèmes d'information au pilotage stratégique des entreprises : Etude de cas au sein de cinq entreprises Gabonaises, Université Lumière Lyon 2, Lyon.

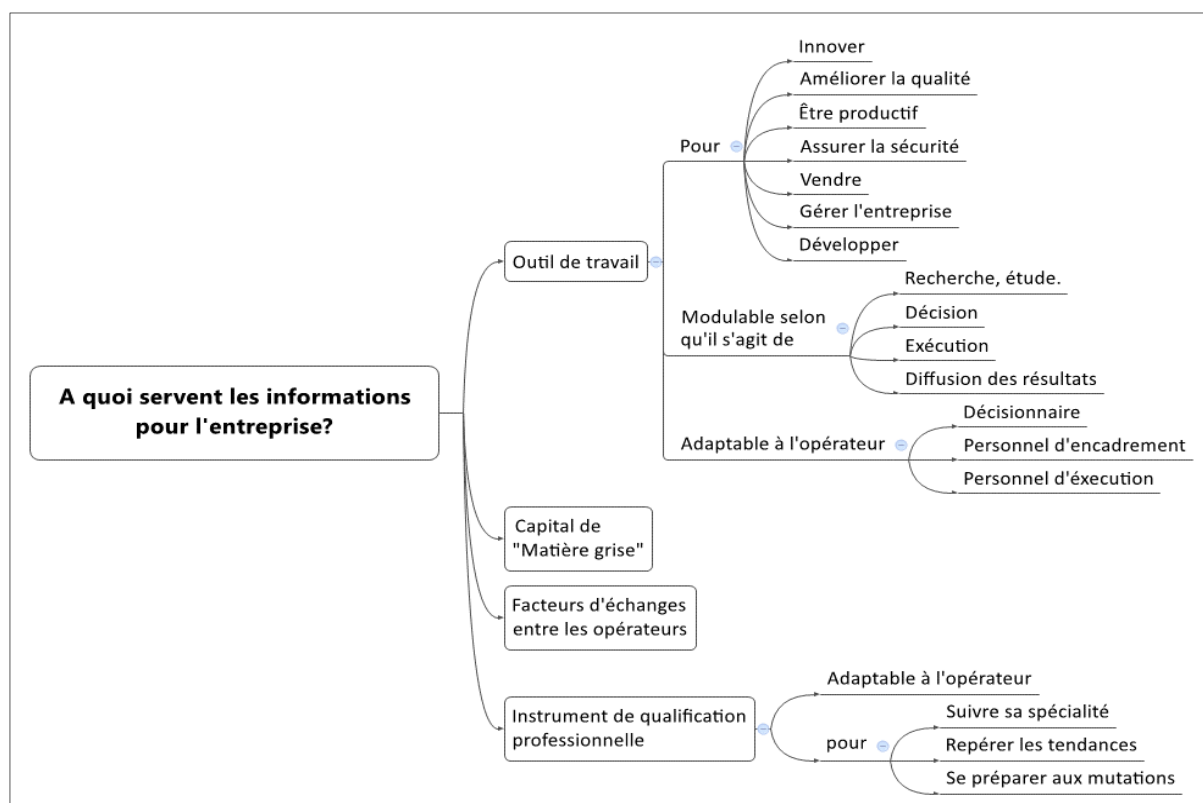
¹³ ZARDET, 1986. P. 14, Contribution des systèmes d'information stimulants l'efficacité des entreprises, Thèse de doctorat, Lyon 2, Lyon.

¹⁴ François JAKOBIAK, 1988, P.36, Maitriser l'information critique, Les éditions d'organisations, Collections « Systèmes d'information et de documentation », Paris.

¹⁵ Guy MASSE, Françoise THIBAUT, P.180, 2001, Intelligence économique : Un guide pour une économie de l'intelligence, paris.

L'information¹⁶ est donc une ressource à capitaliser au même titre que les matières premières ou les biens de consommation, et autres services qui permettent à une entreprise de se développer. Pour marquer le rôle vital de l'information **Antoinette DAVID** et **Eric SUTTER** ont mis au point **une charte de l'information** dans une entreprise (Voir figure N°05), L'ambition de cette charte est de montrer la diversité des possibilités offertes par une gestion stratégique de l'information sur différents points.

Figure N°05 - Rôles de l'information, d'après A. David et E. SUTTER.



Source - A. David et E. SUTTER, 1985, P.103, La gestion de l'information dans l'entreprise, AFNOR, Paris.

1.3 Le système d'information :

« Le système d'information d'une entreprise n'est pas immédiatement perceptible par nos sens : il n'est pas possible de le voir, moins encore de le toucher »¹⁷. Dans ces conditions, le flou qui entoure la notion de système d'information montre que sa perception est très subjective. Cette réflexion, déjà menée dès 1979 par **Jacques MELESE**¹⁸, qui posait de façon claire le

¹⁶ A. SILEM, Op.cit. P. 32.

¹⁷ Henri CHELLI, Préface de monsieur VOLLE, 2003, Urbaniser l'entreprise et son système d'information : Guide des entreprises agiles, Vuibert, Paris.

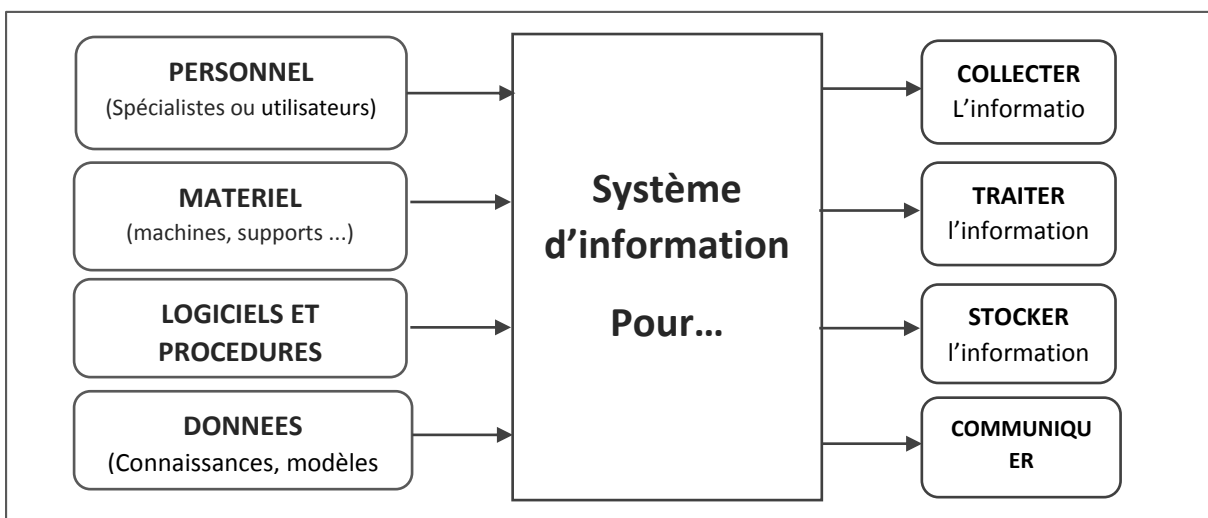
¹⁸ Site we de C. BRAESCH, <http://www.christian.braesch.fr/page/a-la-recherche-du-systeme-dinformation>, consulté le 02/06/2016.

problème de la définition d'un système d'information, une remarque qu'on peut aussi faire en analysant la différence de perception dans la panoplie des définitions qu'on trouve dans la littérature.

Techniquement¹⁹, « un SI se définit comme un ensemble de **composantes** (voir figure N°06) *inter-reliés qui recueillent (ou récupèrent) l'information, la traitent, la stockent et la diffusent afin d'aider à la prise de décision, à la coordination et au contrôle au sein d'une organisation* ».

On remarque que cette définition est fondée sur des objets ou des événements tangibles une sorte de **conception mécaniste** qui est nécessaire à la démarche **d'automatisation**. Mais elle reste limitative puisqu'une bonne partie des informations circulant dans l'entreprise n'entrent pas dans ce cadre.

Figure N°06 - Les composantes du système d'information d'après Robert REIX.



Source - Robert REIX, ROWE, 2002, P20, « Faire de la recherche en système d'information, FNEGE, Paris.

Christiane DUMOULIN (1986)²⁰ propose la définition suivante : « *Le système d'information peut être défini comme l'ensemble des informations **formelles** circulant dans l'entreprise ainsi que les procédures et les moyens nécessaires pour les définir, rechercher, formaliser, conserver, distribuer* ». Ce qu'on peut relever de la définition de **DUMOULIN** c'est que **le SI** n'est pas représenté que par les moyens et ressources qui conditionnent la qualité des informations obtenues, comme dans la définition précédente, mais aussi par les informations elles-mêmes.

¹⁹ Kenneth LAUDON et al, 2006, P 13, Management du système d'information 9^e édition, Pearson éducation,

²⁰ C. DUMOULIN, 1986, P.39, Management des systèmes d'information, Ed. D'organisation, Paris.

Quant à **Jacques MELESE (1979)**²¹ qui a relevé d'ores et déjà, la difficulté de définir le **SI**, prône une définition encore plus large, le système d'information y est vu comme étant « *l'ensemble interconnecté de **TOUT** ce qui informe les membres d'une organisation* ». De cette définition on peut remarquer que **J. MELESE** n'a pas restreint le système d'information qu'à son aspect formel mais pour lui le **SI** englobe tout, même une rumeur qui circule dans une entreprise devrait en faire partie.

Pour d'autres auteurs tels-que **TARDIEU, PASCOT, NANCI (1979)** ou encore **PEAUCELLE (1981)** « *le système d'information représente à un moment donné un certain schéma de l'entreprise telle qu'elle fonctionne et telle qu'elle est voulue, une sorte de description des rouages de l'entreprise*²²».

Les définitions que nous avons présentées et qui sont proposées essentiellement par des auteurs francophones restent plutôt **descriptives** contrairement aux auteurs américains qui préfèrent les définitions **un peu plus fonctionnelles**, et qui se réfèrent beaucoup plus aux moyens (ensemble de procédures ou de fonctions) et à la finalité du système : **aide à la décision**. Dans ce cadre, les systèmes d'information sont des objets définis pour des individus spécifiés : **les décideurs (managers)**. On peut rajouter aussi une autre remarque, les auteurs américains font moins ou peut-être pas du tout de différence entre **SI** et **IT** (ou **SII**)²³.

Pour **G.B DAVIS (1974)**²⁴, « *Le système d'information est un système intégré homme-machine qui fournit des informations pour supporter les opérations, la gestion et la prise de décision dans une organisation.* »

J.C. EMERY (1969), H.C. LUCAS (1978), rejoignent **Herbert SIMON (1983)**²⁵ dans ce qu'il pense être la finalité du **SI** « *le système d'information est un outil d'aide à la décision sa tâche principale consiste à filtrer l'information et non à la démultiplier* ». Mais ils ne se sont pas mis d'accord sur ce qu'il le compose, alors pour **J.C. EMERY**²⁶ « *le SI inclut des composantes exécutant des fonctions telles que la reconnaissance (sensing), la classification, la*

²¹ M.C. MONNOYER-LONGE, 14 décembre 1994, P.2, « Le système d'information, socle de développement de l'entreprise », Colloque « Les organisations au risque de l'information », Lerass, Université de Toulouse, Toulouse.

²² Ahmed SILEM, Op.cit. P.15.

²³ Kamel HAKKAR, Juin 1996, P.12 Evaluation d'un système d'information pour un instrument de pilotage, Université Jean Moulin Lyon 3, Toulouse.

²⁴ G.B. DAVIS, 1974, P.5. MIS, Conceptual foundation, structure and developement, USA.

²⁵ A. SALEM, 2004, P.14, Management et système d'organisation, Université Gaston Berger, Sénégal.

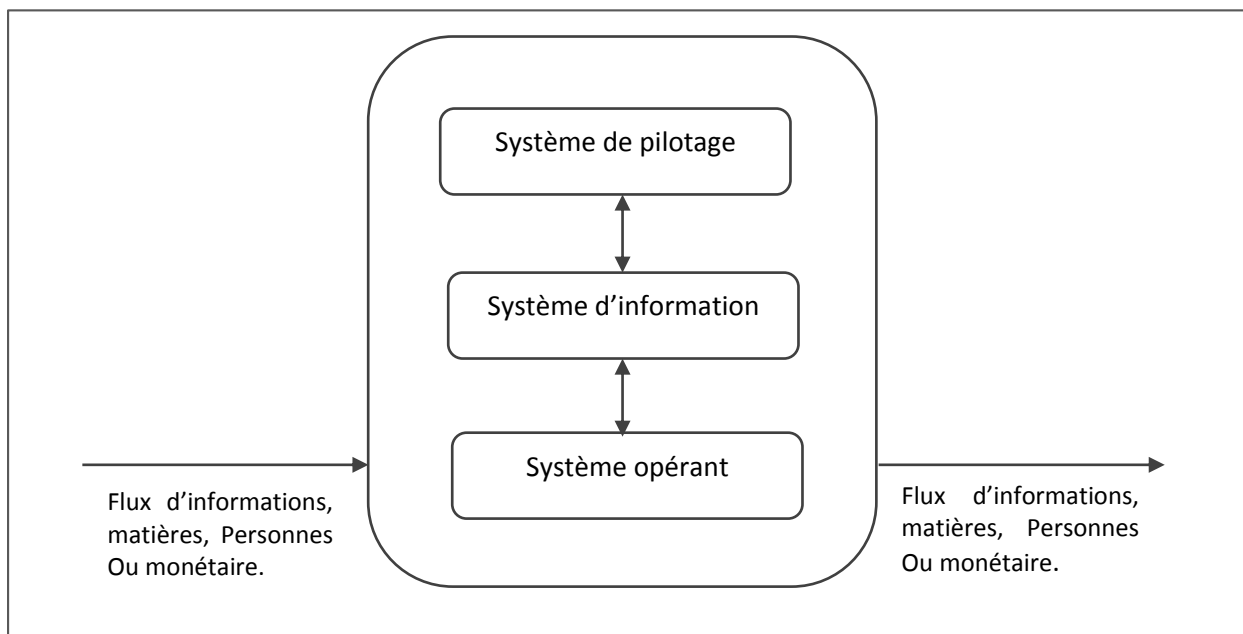
²⁶ M. NDIAYE, 2005, P.84, mise en place d'un système d'information documentaire à la sicap, UCAD, Dakar.

transmission, le stockage, le rapprochement (retrieval), la transformation et distribution de l'information ». Quant à **H.C. LUCAS**²⁷, il voit le système d'information comme « *un ensemble de procédures organisées* ».

Une approche plus classique consiste à définir le système d'information comme « **un système ouvert** qui transforme les données, les demandes d'informations et les ressources de l'environnement en information. Le système utilise en outre du matériel informatique, des logiciels, des procédures manuelles, des bases de données, des modèles d'analyse, de contrôle et de décision » (**RAYMOND, 1986**)²⁸.

Mais reste que la définition des systèmes d'information la plus fréquemment rencontrés, tant dans les ouvrages que dans le milieu professionnel de l'informatique, et sans doute celle de **Jean-Louis LE MOIGNE (1973)**²⁹. Le système d'information y est vu comme « *un sous-système de l'entreprise lié au système opérant, qui réalise les activités et au système de décision, qui fixe les objectifs et effectue les choix* », comme représenté dans la figure suivante.

Figure N° 07 - le système d'informations d'après **Jean Louis LE MOIGNE**.



Source – Jean Louis LE MOIGNE, P.26, 1973, Les systèmes d'information dans les organisations, PUF, Paris

²⁷ K. HAKKAR, Op.cit. P.104.

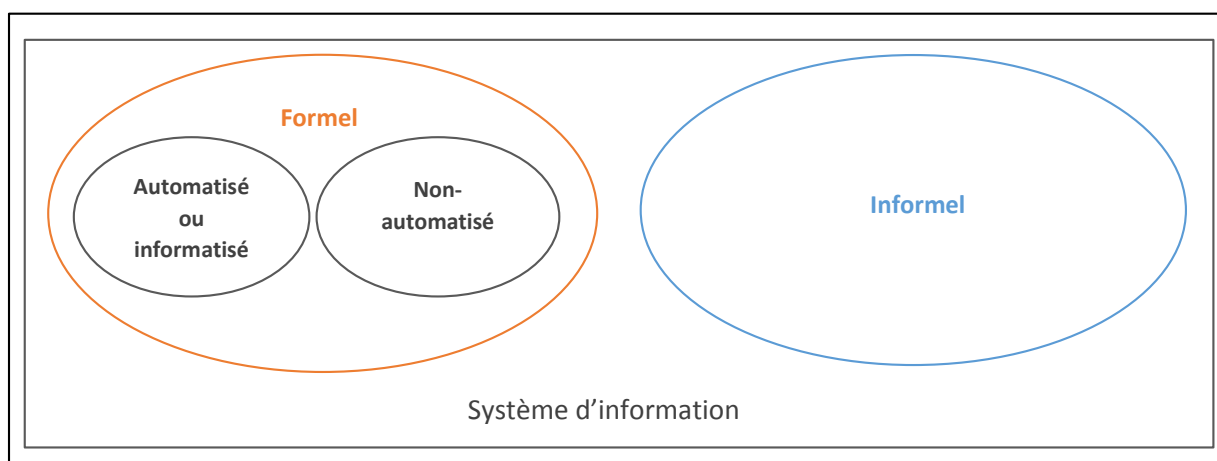
²⁸ Ibidem, P.13.

²⁹ Jean Louis LE MOIGNE, P.26, 1973, Les systèmes d'information dans les organisations, PUF, Paris.

Cette modeste présentation des différentes propositions de définitions du système d'information montre qu'il existe trois niveaux d'imbrications³⁰ (Voir figure N°08) :

- **Un système d'information global** : représenté essentiellement par la définition de **Jacques Melèse** en 1973.
- **Le système d'information formalisé** : qui est fondé sur des définitions établies, des procédures de collecte, de traitement, de stockage et de diffusion des données. Cette imbrication a rassemblé la majorité des auteurs (**H.C Lucas** (1978), **Raymond** (1986), **C. DUMOULIN** (1986), **J&K Laudon** (2006)).
- **Le système d'information automatisé** : ou informatisé (**SII**) qui utilise les technologies de l'information et de la communication pour supporter certaines des activités du système d'information formalisé, représenté essentiellement par des auteurs anglophones tels que **G.B DAVIS** en 1974.

Figure N° 08 : Les imbrications du système d'information.



Source : Réalisé par nous-même.

1.4 IS vs IT

On observe souvent l'utilisation des deux termes à savoir système d'information (**SI**) et technologie de l'information (**IT**) de façon interchangeable. Littérairement parlant la technologie de l'information ou l'informatique de façon générale représente juste une **composante** du système d'information (**REIX et ROWE, 2002**) alors que le système

³⁰ C. BRAESCH, <http://www.christian.braesch.fr/page/a-la-recherche-du-systeme-dinformation>, consulté le 02/06/2016.

d'information est l'ensemble de plusieurs autres éléments (personnel, procédures, matériel, données...), qui œuvrent pour collecter, traiter, stocker et diffuser l'information de façon à ce qu'elle soit un support pour la prise de décision.

Cette utilisation maladroite des deux termes est souvent justifiée, par le développement du concept de **SI** sa prise d'ampleur, d'importance et certainement de coût qui est dû au développement des technologies de l'information et l'émergence de nouvelles solutions informatiques tels-que les **ERPs** qui répondent aux problématiques d'automatisation de la collecte, du traitement et de la diffusion de l'information au-sein d'une entreprise.

On peut comparer ces deux concepts qui convergent sur plusieurs plans mais divergent sur d'autres³¹ :

- **L'origine** : le système d'information existe depuis l'ère mécanique, ou si on prend la définition de **J. MELESE (1973)**³² ce concept existe depuis l'existence de l'être humain. Alors que l'existence des technologies de l'information est associée généralement à l'invention des ordinateurs.
- **Le développement** : Les systèmes d'information ont subi beaucoup d'évolution, qui va de la tenue manuelle des livres au système de stockage en nuage (**le cloud**). De même, la technologie de l'information a aussi vu des changements constants, un processeur plus rapide et l'augmentation de la taille des périphériques de stockage.
- **IT pour les entreprises** : Les entreprises ont eu recours à des systèmes d'information qui sont passés de la tenue manuelle des livres comptables aux comptes **TALLY** modernes. Le mode de communication a également vu un grand changement. Par exemple il est passé de la **lettre** à **l'email**. Les technologies de l'information ont contribué de façon significative à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise (efficience, efficacité et pertinence).

³¹ Management study guide, <http://www.managementstudyguide.com/information-system-and-information-technology.htm>, Consulté le 27/06/2016.

³² M.C. Monnoyer-Longé, Op.cit. P.15.

Section 02 : La performance et l'évaluation du système d'information

2.1 La performance du SI :

2.1.1 Conceptualisation de la performance :

Plusieurs auteurs ont postulé l'existence d'un lien entre la performance de l'entreprise et l'investissement en technologie de l'information. Cependant, l'évaluation de la performance se heurte à plusieurs difficultés. Ceci est dû à plusieurs raisons parmi lesquelles³³ :

- L'indisponibilité de l'information économique ;
- Le coût relativement élevé pour collecter l'information ;
- La difficulté d'isoler l'impact dudit investissement (ambiguïté causale).
- Le recours à l'évaluation de la performance via les enquêtes auprès de responsables d'entreprises est également discuté, en raison **du caractère subjectif** des points de vue exprimés.

Et on peut ajouter à tous ces éléments l'inexistence d'une définition unanime de la performance (**BOURGUIGNON, 1995**)³⁴. Très longtemps le terme performance a été réduit à sa seule dimension financière. Une performance qui consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale.³⁵

PESQUEUX (1996)³⁶ définit alors la performance comme « *un résultat chiffré dans une perspective de classement ou rapprochement (par rapport à soi, améliorer ses propres performances, et / ou par rapport aux autres)* ».

BOUQUIN (2004)³⁷ représente la performance comme « *une combinaison de l'économie, de l'efficacité et l'efficacités* ». **L'économie** consiste à se procurer des ressources à moindre coût,

³³ MISSAOUI Imene, 2009, P. 26, Valeur et performance du système d'information, Rapport CIGREF, Paris.

³⁴ BOURGUIGNON, 1995, P. 61, « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, juillet-août, Paris.

³⁵ A. RENAUD et al, 2007, P. 03, Mesure de la performance globale de l'entreprise, HALSHS, France.

³⁶ Y. PESQUEUX, P.8, 1996, La notion de performance globale, Paris.

³⁷ M. SALGADO, 2013, P.04, La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations, Archives ouvertes, Paris.

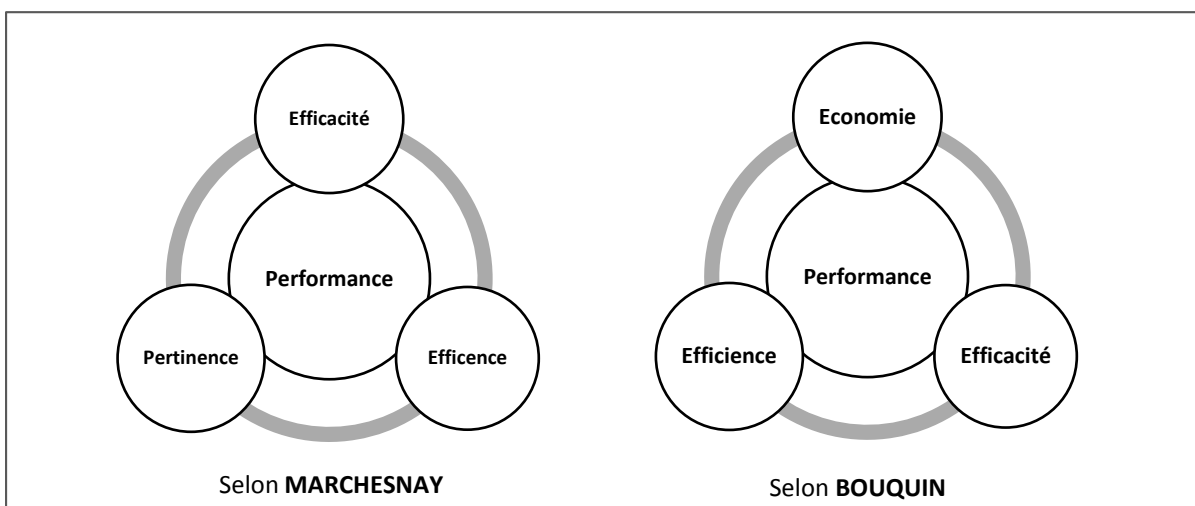
l'efficience vise à maximiser la quantité obtenue de produits (ou de services) à partir d'une quantité donnée de ressources (par exemple la rentabilité et la productivité), et enfin **l'efficacité** correspond à la réalisation des objectifs fixés.

En outre, de nombreux spécialistes de la performance vont rejoindre la définition qu'a essayé de représenter **MARCHESNAY (1991)**³⁸ via le triptyque « **efficacité-efficience-effectivité** » ; la performance est comme le degré de réalisation du but recherché. L'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance :

- **L'efficacité** : le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché ;
- **L'efficience** : le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre ;
- **L'effectivité (ou pertinence)** : le niveau de satisfaction obtenu par rapport au résultat obtenu³⁹.

La performance aura alors pour but de mesurer **l'efficacité des objectifs atteints, de l'efficience des ressources engagées** et de **l'effectivité des satisfactions retirées**. Ce modèle peut aussi s'apparenter au triptyque, plus communément appelé « **Objectifs-Moyens-Résultats** ».

Figure N° 09 - Les tryptiques de la performance.



Source - Réalisé par nous-même.

³⁸ S. BEN OTHMAN, 2009, P.13, Influence des risques opérationnels sur la réalisation des objectifs stratégiques d'une banque, Université Méditerranéenne de Tunis, Tunis.

³⁹ MARCHESNAY Michel, 1991, P.38, Economie de l'entreprise, Eyrolles, paris.

2.1.2 Performance du SI : de quoi on parle ?

Le système d'information est performant lorsqu'il permet à l'entreprise de mieux exercer son métier. La performance peut prendre deux formes⁴⁰ :

- **Performance quantitative** : c'est la performance économique (ou financière). En effet, les **DSI** définissent un **SI** performant par rapport à la réduction des coûts (tels que les coûts de maintenance applicatives et les coûts d'exploitations). Cette performance est mesurée selon plusieurs indicateurs tels que le taux de service, le taux de bug, la qualité de la production etc. Le retour sur investissement (ou **ROI**) : peut-être une forme de performance économique. Mais il est réalisé uniquement en amont du projet, c'est une manière de vendre le projet aux directions générales. Il est rarement suivi au cours du projet ou après le déploiement ;
- **Performance qualitative** : cette performance dépend de plusieurs éléments non financiers mais qui sont aussi importants. Cette forme de performance s'organise presque de manière « informelle ». Elle peut s'expliquer par les pratiques managériales de la **DSI** et sa relation avec les directions métiers telles que :
 - **La qualité des processus métiers** : une bonne définition des processus métiers permet à la **DSI** de bien définir l'application à développer (ou à acquérir) et de couvrir ses processus métiers ;
 - **L'expression des besoins** : cette phase de la conduite du projet est très importante. Les directions de **SI** négligent souvent cette phase alors qu'elle constitue une étape clé du projet ;
 - **L'analyse post-projet** : un projet qui a été bien conduit n'est pas forcément clos. La performance ne consiste pas uniquement à délivrer des projets dans les délais, c'est également être à l'écoute des directions métiers après le projet et même après la phase d'accompagnement du changement. Dans la pratique, beaucoup de projets ont été livrés à temps mais les **DSI** se rendent compte par la suite que le **SI** livré n'est pas utilisé soit parce qu'il n'est pas simple d'usage, soit parce qu'il ne répond pas aux besoins des utilisateurs finaux.

⁴⁰ Imene MISSAOUI, Op.cit. P.35.

La **DSI** est continuellement à la recherche de la performance, que ce soit en interne à travers **la réduction de ses coûts** et/ou en externe à travers **la qualité de ses livrables vis-à-vis des directions métiers**. Bien que la performance soit un concept à caractère multidimensionnel et contextuel au niveau de la littérature, elle est souvent définie sur le plan opérationnel par l'atteinte des objectifs fixés avec les moyens existants, c'est-à-dire en termes d'efficacité et d'efficience. L'enjeu du **SI** est de s'aligner avec ses objectifs. Ces derniers varient en fonction de la nature et de la taille du projet, mais également de l'histoire et du contexte de l'entreprise. Ainsi, l'objectif de la **DSI** est d'être performante à la fois dans son métier **SI**, d'être un support pour les activités de l'entreprise (en automatisant les processus métiers) et aussi de proposer les nouveaux services à ses clients⁴¹.

2.2 Les différentes approches de l'évaluation du SI :

2.2.1 L'approche d'évaluation fondée sur la théorie économique :

Cette théorie permet de répondre à la question suivante : les investissements en **TIC** permettent-ils d'accroître la productivité des entreprises ⁴²? cette théorie suppose que la baisse des prix des **TIC** permet d'accroître les bénéfices sous forme de réduction des coûts de production, pour un niveau de donnée « *d'output* » (**BRYNJOLFSSON** et **HIIT**,1996)⁴³. Il s'agit des travaux qui ont suivi le paradoxe de **SOLOW** (1973)⁴⁴. L'objectif principal de la théorie économique consistait à trouver la forme de **la fonction économique (mathématique)** qui permet d'expliquer la variance de **l'output** et qui convient le mieux aux **TI**⁴⁵. La plupart des études empiriques, selon cette perspective, ont utilisé la productivité comme mesure de la performance. Certaines études fondées sur la théorie économique de la production ont trouvé une relation positive entre l'amélioration et l'investissement réalisé en **TI** (Voir tableau N°02).

⁴¹ I. MOUSSAOUI, Op.cit. P. 36.

⁴² Ibidem, P. 09.

⁴³ BRYNJOLFSSON & HIIT,1996, P.05, Beyond the productivity paradox, The Wharton School, Pennsylvanie.

⁴⁴ Robert SOLOW, 1973 « je vois les ordinateurs partout sauf dans les statistiques de productivité ».

⁴⁵ Moez BELLAJ, sep 2010, P.3, Technologies de l'information et performance organisationnelle : différentes approches d'évaluation,

Tableau N° 02 : liste de quelques études fondées sur la théorie économique et leurs conclusions.

Auteurs	Années	Conclusions
BRYNJOLFSSON, HITT	1996	L'existence d'une relation positive entre les investissements en TI et la productivité de l'entreprise en créant un surplus de consommation pour les clients.
LICHTENBERG, LEHR	1995, 1999	L'investissement en informatique a un impact sur de l'entreprise en utilisant une fonction de production de type Cobb Douglas distinguant le capital informatique des autres types de capitaux.
LOVEMAN	1994	Il n'y a pas de relation significative entre les investissements en TI et la productivité de l'entreprise
MORISSON, BERNDT	1990	Chaque unité monétaire dépensée en TI , considérée comme un intrant, n'a augmenté que faiblement la valeur de l'extrait

Source - Réalisé par nous-même, à partir des informations tirées de l'article de M. BELAADI, Op.cit. P.3.

1.2.2.2 L'approche d'évaluation fondée sur la psychologie sociale :

Dépassant les limites de l'**approche économique**, plusieurs recherches se sont intéressées à l'étude de l'effet des **TI** sur la performance à travers leurs impacts intermédiaires sur les utilisateurs individuels et/ou les groupes d'individus. Dans ces travaux (Voir tableau N° 03), la prise en considération des facteurs psychosociaux représentait l'un des déterminants du succès de la technologie au sein de l'organisation⁴⁶.

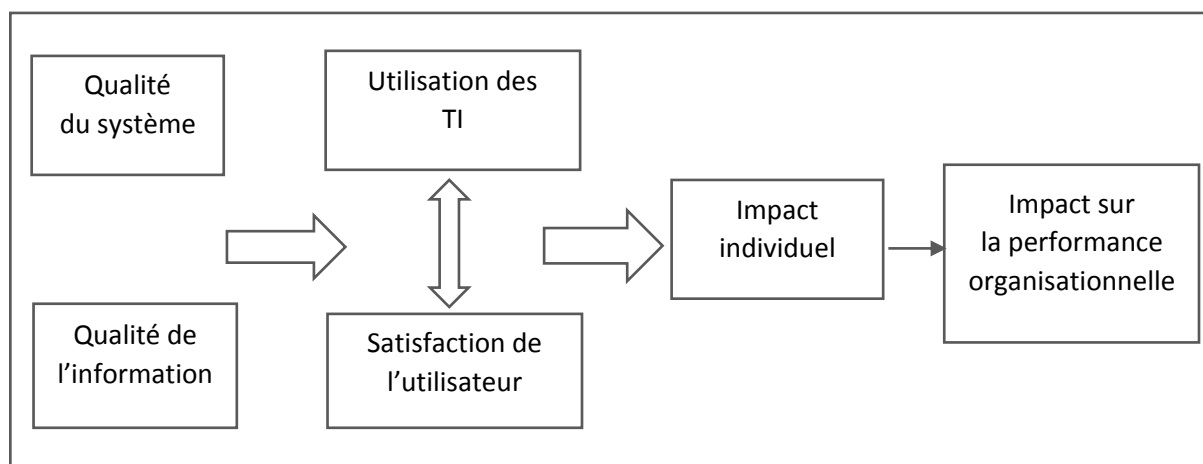
⁴⁶ M. BELAADI, Op.cit. P.4

Tableau N° 03 - liste de quelques études fondées sur la psychologie sociale et leurs conclusions.

Auteurs	Années	Conclusions
DAVIS	1989	L'acceptation des TI dépend de l'attitude des utilisateurs vis-à-vis de ces technologies. (Technology Acceptance Model)
IVES, OLSON	1984	Deux aspects du succès des TI , à savoir la qualité du système et son acceptation par les utilisateurs.
ZMUD	1979	Il existe trois catégories de succès qui sont la performance des utilisateurs, l'usage des TI et la satisfaction des utilisateurs.
DELONE, MCLEAN	1992	Six aspects de la réussite : la qualité du système, la qualité de l'information, l'usage des TI (ou des systèmes), la satisfaction des utilisateurs, l'impact individuel et enfin l'impact organisationnel (performance), voir figure N°10.

Source - Réalisé par nous-même, à partir des informations du rapport du CIGREF.

Figure N° 10 - Modèle d'évaluation des **TI** (**DELONE** et **MCLEAN** 1992)



Source – Moez BELLAAJ, Sep 2010, P.05, Technologies de l'information et performance organisationnelle : différentes approches d'évaluation, HALSHS, France.

1.2.2.3 L'approche d'évaluation fondée sur l'analyse concurrentielle

Les principaux travaux basés sur cette approche (ex : **PARSONS** 1983, **IVES** et **LEARMONTH** 1984 et **PORTER** et **MILLAR** 1985)⁴⁷, présentaient une analyse permettant d'évaluer l'impact concurrentiel des **TI**.

⁴⁷ M.BELLAAJ, sep 2010, P.06, Technologies de l'information et performance organisationnelle : différentes approches d'évaluation, Paris.

Tableau N° 04 - Liste de quelques études fondées sur l’analyse concurrentielle et leurs conclusions.

Auteurs	Années	Conclusions
PARSONS	1983	L’utilisation des TI peut contribuer à une meilleure exécution des activités de la chaîne de valeur (ex : design, production, marketing, etc..) et contribuer ainsi à la réussite des stratégies génériques de minimisation des coûts et/ou de différenciation.
IVES, LEARMONTH	1984	Les TI sont une arme pour améliorer sa performance et créer un avantage concurrentiel à travers une meilleure gestion de sa relation clients et fournisseurs.
PORTER, MILLAR	1985	Les TI permettent d’occuper une position concurrentielle privilégiée en réduisant les coûts et de différenciant l’offre de l’entreprise à travers leurs capacités de s’infiltrer dans la chaîne de valeur de l’entreprise. (Voir figure N°11)

Source - Réalisé par nous-même, à partir des informations tirées du rapport du CIGREF.

Figure N° 11 - Chaîne de valeur et TI (PORTER et MILLAR, 1985)

Activités secondaires	Infrastructure de l’entreprise (ex : Système informatisé de planification, de communication, etc.)					
	Gestion de ressources humaines (ex : Système informatisé de gestion des RH, système de gestion de base de données, etc.)					
	Développement technologique (ex : Conception assistée par ordinateur, système électronique de recherche en marketing, etc.)					
	Approvisionnement général (ex : Approvisionnement en ligne, échange de données informatisé EDI, etc.)					
Activités Principales						
	Logistique interne ex : Magasinage automatisé	Exploitation ex : Fabrication assistée par ordinateur	Logistique externe ex : Réception automatisé des commandes	Marketing vente ex : Marketing électronique Système de contrôle à distance de la force de vente	Service ex : Planification informatisée Entretien (et/ou résolution des problèmes à distance)	

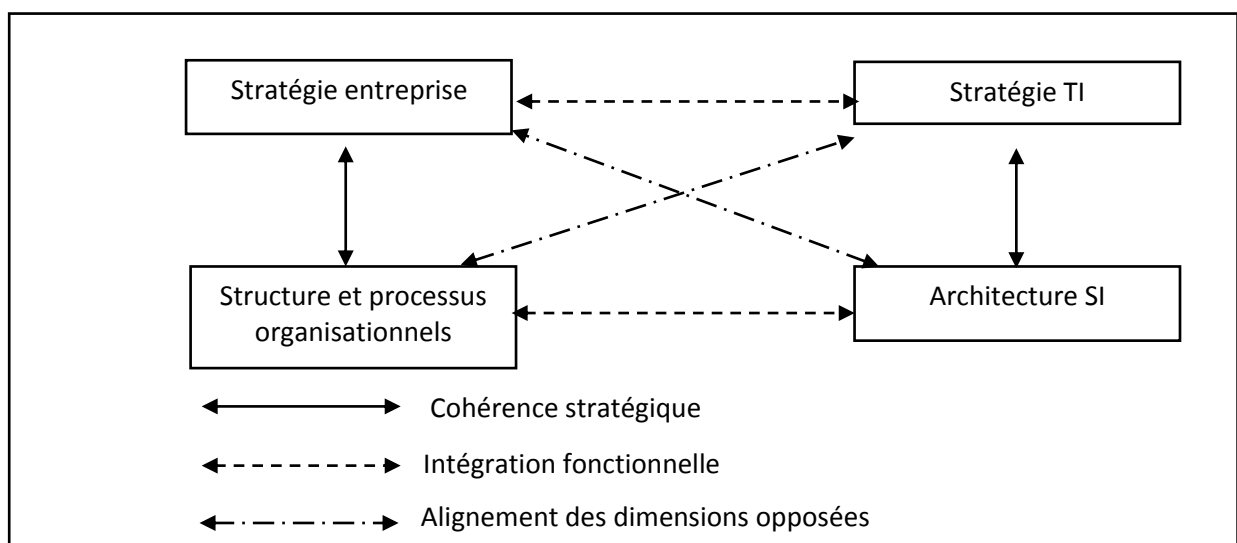
Source - MOEZ BELAADJ, May 2008, P.08, technologies de l’information et performance organisationnelle : différentes approches d’évaluation, Halshs, Paris.

1.2.2.4 L'approche d'évaluation fondée sur l'alignement stratégique :

Des auteurs comme **IIVARI** (1992) et **HENDERSON** et **VENKATRAMAN** (1993)⁴⁸ ont proposé des modèles faisant intervenir le concept d'alignement ou cohérence (*Fit*) entre les TI et d'autres facteurs internes (ex : stratégie et structure) et externes (ex : facteurs de l'environnement de l'entreprise) pour expliquer l'impact des TI sur la performance des firmes. Le modèle d'alignement stratégique suggère que la stratégie des TI doit être cohérente avec la stratégie d'entreprise pour pouvoir aboutir à une amélioration de la performance. Selon **HENDERSON** et **VANKATRAMAN** (1993), la question de l'alignement stratégique consiste à chercher la cohérence entre les quatre dimensions suivantes (Voir la figure N°12):

- **La stratégie d'entreprise** qui définit le positionnement de la firme sur son marché (couple produit/marché), ses compétences distinctives et son métier (domaine externe).
- **La structure organisationnelle** qui touche la conception de l'organisation : structure administrative, définition des processus d'affaires, etc., (domaine interne).
- **La stratégie des TI** correspondant au choix des technologies accessibles et au mécanisme de gouvernance (domaine externe).
- **L'architecture du système d'information** qui recouvre le portefeuille d'applications, l'infrastructure technologique, les processus de développement, les compétences techniques et managériales liés au TI, etc., (domaine interne).

Figure N° 12 - Modèle d'alignement stratégique (**HENDERSON** et **VENKATRAMAN**, 1993).



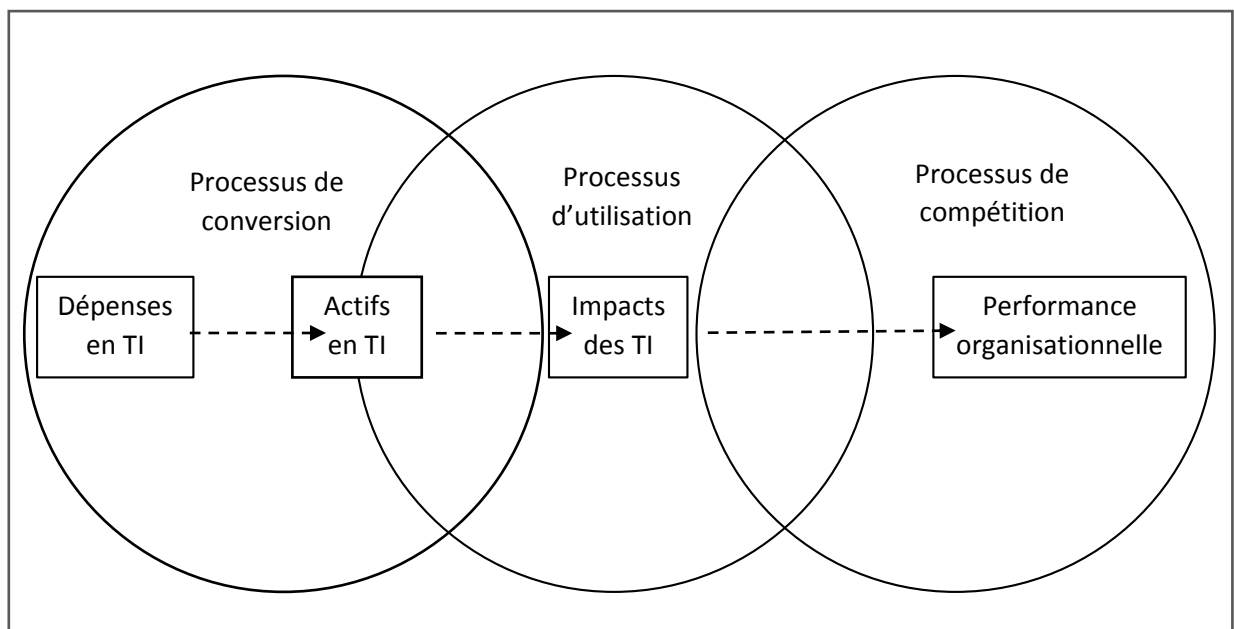
Source - M. BELAADJ, Op.cit. P.09.

⁴⁸ M. BELAADJ, Op.cit. 08.

1.2.2.5 L'approche d'évaluation fondée sur les processus :

Certains auteurs comme **SOH** et **MARKUS** (1995) et **MOONEY, GURBAXANI** et **KRAEMER** (1995)⁴⁹ ont souligné l'incapacité des modèles économiques, qui tentaient de relier statistiquement un ensemble de mesures de l'investissement en **TI** à un ensemble de mesures de la performance organisationnelle, à évaluer convenablement les effets des **TI** sur la performance de l'entreprise. Ces auteurs ont mis en avant que l'identification de l'impact potentiel des **TI** exigent un modèle « *orienté processus* » qui permet, non seulement, de mesurer l'input (l'investissement en **TI**) et l'output (le résultat obtenu) de manière précise, mais qui permet également d'ouvrir la boîte noire de l'usage des **TI**. A titre d'exemple, **SOH** et **MARKUS** (1995) ont proposé un modèle décrivant la relation entre les TI et ses impacts organisationnels sous forme d'un processus créateur de valeur comme le montre la figure N°13. Ce modèle se compose de trois types de processus. *Le processus de conversion* qui transforme l'investissement en TI en actifs. *Le processus d'utilisation* qui déploie et mobilise les actifs TI au niveau organisationnel. *Le processus de compétition* qui transforme l'utilisation des TI en performance organisationnelle.

Figure N° 13 - Modèle processuel de création de valeur des TI (adapté de SOH et MARKUS,1995).



Source - M. BELAADJ, Op.cit. P.11.

⁴⁹ M. BELAADJ, Op.cit. P.10.

1.2.2.6 L'approche d'évaluation RBV (Ressource-Based-View) :

L'approche fondée sur les ressources considère que **l'entreprise, plus que l'industrie, constitue le niveau pertinent d'analyse** pour expliquer la performance (BARNEY, 1991 ; RUMELT, 1984 ; WERNERFELT, 1984). L'organisation est réhabilitée en tant qu'acteur. Dans cette perspective, les firmes sont capables d'accumuler des ressources et des compétences qui se transforment en avantage sur les concurrents si elles sont **rare, créatrices de valeur, non substituables et difficiles à imiter** (BARNEY, 1991 ; DIERICKX et COOL, 1989).

L'approche Resource-Based a émergé dans le domaine de l'évaluation des TI au milieu des années 1990 (ex : META, FUERST et BARNEY, 1995 ; POWELL et DENT-MICALLEF, 1997). Qui ont essayé d'identifier les différents types de ressources fondées sur les TI et d'étudier la relation entre ces ressources et la performance de la firme.

Tableau N° 05 : liste de quelques études fondées sur l'approche basée sur les ressources et leurs conclusions.

Auteurs	Années	Conclusions
META, FUERST, BARNEY	1995	Quatre ressources fondées sur les TI peuvent être sources de compétitivité : capital TI, propriété technologique, compétences techniques en TI et compétences managériales en TI.
POWEL, DENT-MICALLEF	1997	Trois ressources en TI : les ressources humaines, les ressources d'affaires et les ressources technologiques.
MARCHAND, KETTINGER, ROLLINS	2000	Ont proposé le concept « d'orientation information » comme un construit multidimensionnel composé de trois éléments : les pratiques du management des TI, les pratiques de gestion de l'information (collecte, organisation et utilisation de l'information) et les comportements informationnels (comportements et valeurs des utilisateurs de l'information).
BHARADWAJ	2000	A proposé le concept de capacité technologie de l'information , définie comme l'aptitude à mobiliser des ressources fondées sur des TI en combinaison avec d'autres ressources et capacités.
FEENY, WILLCOCKS	1999	Ont identifié plusieurs capacités nécessaires à l'exploitation des TI qui les ont regroupées en trois groupes : vision des TI, design de l'architecture TI et livraison des services en TI.
WADE, HULLAND	2004	Divise les ressources de TI en deux catégories : Technology based et system based.

Source - Réalisé par nous-même, à partir des informations tirées de la thèse de MOEZ BELAADJ.

1.2.2.7 L'approche Balanced Scorecard.

Ce sont deux professeurs de la fameuse **Harvard Business School** (HBS), **Robert KAPLAN** et **David NORTON**⁵⁰, qui sont à l'origine de ce nouveau concept. Cette méthode d'élaboration et de structuration des indicateurs de performance est apparue pour la première fois en **1992** dans un article de la *Harvard Business Review*, puis dans un ouvrage, devenu célèbre, paru un an plus tard.

A la base, Robert Kaplan, sans doute le meilleur expert actuel des sciences de gestion, géniteur de la méthode ABC (*Activity Based Costing*) / ABM (*Activity Based Management*), a souvent critiqué la communauté managériale américaine qui gère les entreprises au travers du compte de résultats et plus généralement de la dimension financière. Pour lui, et sans forcément citer **ASHBY**, c'est certes nécessaire mais insuffisant. La complexité d'une organisation ne peut être résumer à la seule dimension financière. Pire, ne se concentrer que sur elle peut être source de cécité et obérer des opportunités intéressantes.

C'est sur ces réflexions que **KAPLAN** et **NORTON** ont élaboré le modèle qui va rapidement devenir la référence en matière de méthode et de structuration des indicateurs de performance.

La **Balanced Scorecard** prend comme point de départ la stratégie de l'organisation pour décliner ensuite selon différentes dimensions (Finance, clients, processus internes, apprentissage organisationnel), les objectifs stratégiques à atteindre. C'est une démarche que l'on qualifie de « **Top-Down** » puisque les indicateurs ne sont déduits qu'après avoir fixé la stratégie au-centre, et défini les objectifs stratégiques pour chacune des dimensions critiques, alors qu'habituellement, les tableaux de bord sont plutôt construits dans une logique dite « **Bottom-Up** »⁵¹.

L'application de **la BSC** au domaine informatique date de la fin des années **1990** et est attribuée au professeur belge Wim Van **GREMBERGEN** qui a commencé à décliner un certain nombre d'indicateurs informatiques génériques. Ce n'est qu'au début des années **2000** que les premières véritables réalisations ont été menées aux états unis et en Europe. La démarche est récente et mérite une attention particulière.

⁵⁰ R. KAPLAN, D. NORTON, 2003, 311P, Le tableau de bord prospectif, Editions d'organisation, Paris.

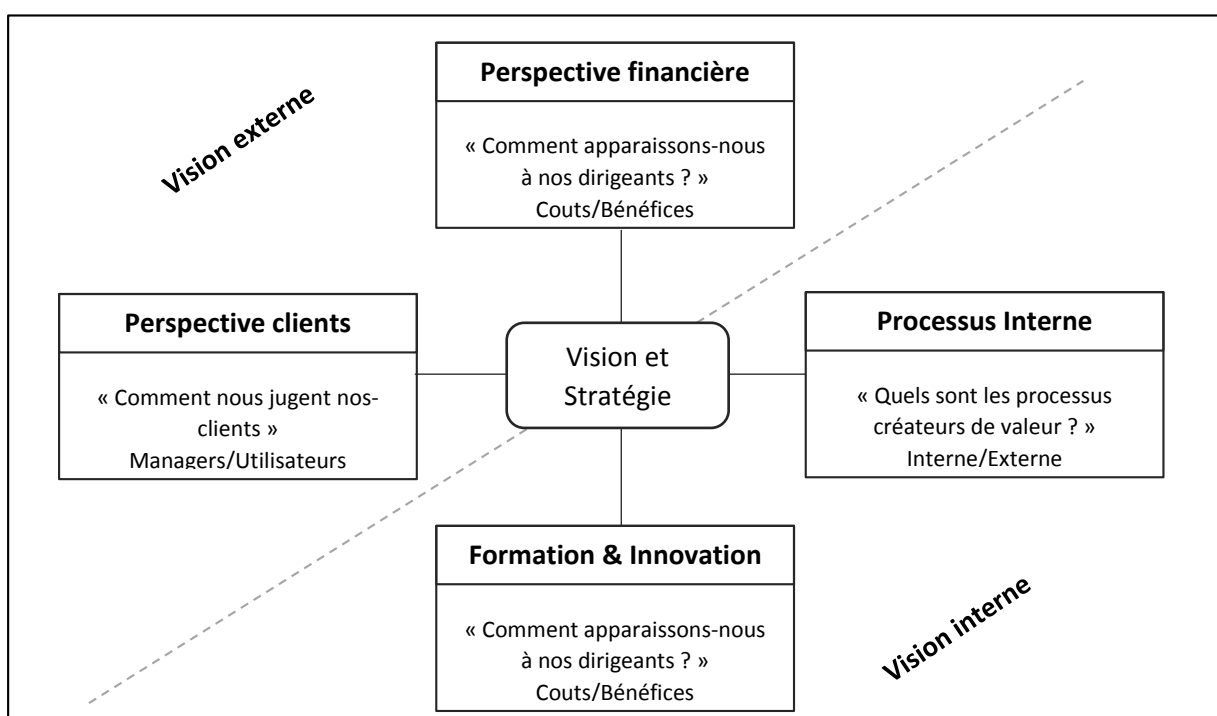
⁵¹ C. Legrenzi et P. Rosé, 2011, P. 82, Les tableaux de bord de la DSI, Dunod, Paris.

Rappelons que l'un des cinq piliers de la gouvernance informatique telle que définie par l'**IT Governance Institute (ITGI)** suggère qu'il faut être en capacité de mesurer et de suivre la performance de l'informatique pour sa direction générale et pour les métiers.

Il s'agit à la fois d'établir la transparence, afin de donner confiance, et d'apporter des indicateurs qui soient pertinents pour le « Haut management ». En cela l'élaboration des tableaux de bord est une activité incontournable de management et, officiellement, de la gouvernance informatique. C'est le professeur Wim Van **GREMBERGEN**⁵² qui est à l'origine pour l'**ITGI** du choix de la **BSC** pour la dimension « Mesure de performance ». Il a fait partie des experts mondiaux choisis par l'**ISACA** pour travailler sur les règles de la gouvernance informatique.


On peut aussi présenter la BSC comme la **figure N°14** en détaillant ce qu'on l'attend de chaque phase.

Figure N°14 : La Balanced Scorecard et ses perspectives.



Source – P.R. Niven, 2002, P.12, The Balanced scorecard step by step, John Wiley and sons, USA.

⁵² Wim van GREMBERGEN, 2001, P.01, The Balanced Scorecard and IT Governance, IT Governance Institute, Belgique.



CHAPITRE 02 : PRESENTATION DU TERRAIN ET CHOIX METHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre consacré à **la présentation du terrain et choix méthodologique**, on a jugé intéressant de le subdiviser en **trois sections**, on va commencer par une présentation de l'organisme d'accueil qui est **ATM-Mobilis** ou on va aborder son **secteur d'activité**, son **organisation** et aussi **sa direction SI**, ensuite dans sa deuxième section on va argumenter notre choix méthodologique, et enfin dans sa troisième section on va faire une description du dispositif de l'évaluation de la performance de son système d'information (un état des lieux).

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.

2.1.1 Son secteur d'activité :

L'expansion rapide du secteur des services dans plusieurs pays au cours des dernières années reflète principalement le dynamisme de certains marchés de services, notamment les télécommunications et plus précisément ceux de la téléphonie mobile. Selon le rapport de la « *Digital, Social and mobile 2015* »⁵³, ce secteur a connu un taux de croissance de **5% en 2014** comparant à **l'année 2013**, les utilisateurs mobiles ont dépassé les **50% de la population mondiale en septembre 2014** et on prévoit une augmentation de ce taux.

Tout comme au niveau mondial, **l'Algérie** a également enregistré à partir de **l'an 2000** une croissance significative dans le secteur des télécommunications, en particulier la téléphonie mobile (Figure N° 13). Ceci revient exclusivement après la levée du monopole de l'état sur les télécommunications à travers **la loi 2000/03** et qui a conduit à une ouverture à la concurrence⁵⁴.

La **loi 2000/03** a permis l'émergence de nouveaux acteurs sur le marché de la téléphonie mobile, à savoir :

- **ARPT** : L'autorité de régulation de la poste et des télécommunications a été créé dans le cadre de la libéralisation des marchés postaux et des télécommunications. Sa principale mission est de veiller à l'existence d'une concurrence effective et prendre toutes les mesures pour la promouvoir et la rétablir sur le marché postal et des télécommunications, tout en assurant l'application des articles qui figurent sur les cahiers des charges de manière strictement identique à tous les opérateurs et assurer l'égalité entre eux.

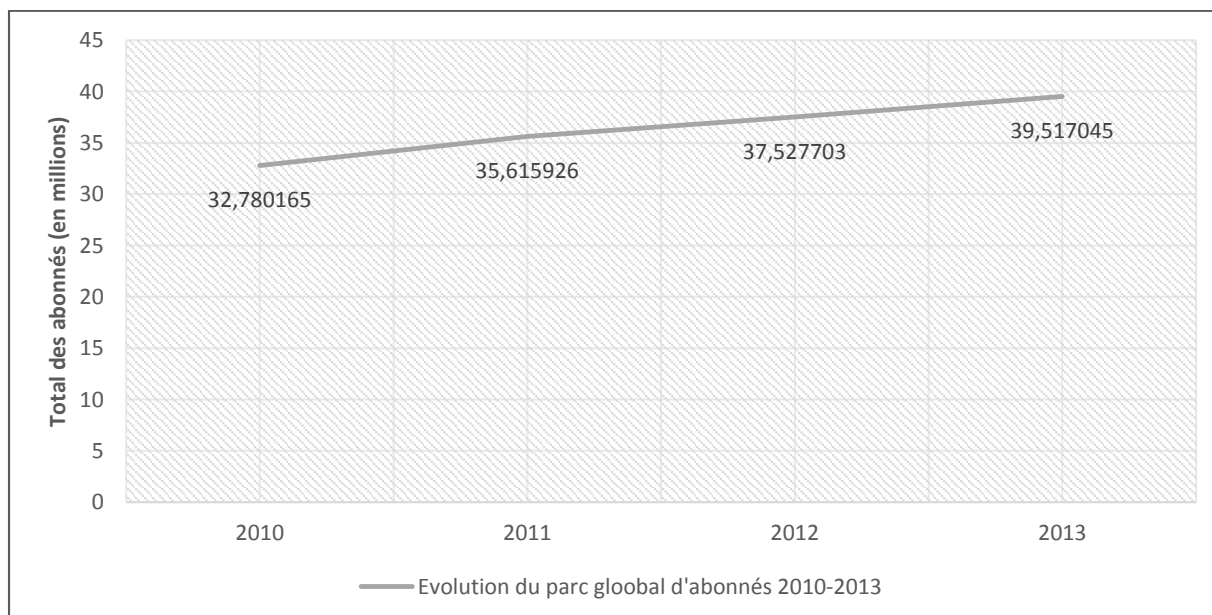
⁵³ Site web We are social : <http://wearesocial.fr/blog/2015/01/digital-social-mobile-les-chiffres-2015>, Consulté le 17/05/2016.

⁵⁴ La revue de Mobilis N° 5, 2009, P.18.

- **Djezzy** : Présent au moyen orient, en Asie et Afrique **le groupe Orascom Télécom Algérie (OTA)** compte désormais **50 millions** d'abonnés dans le monde, ce qui lui confère une envergure internationale. Actuellement, **Djezzy** est la propriété à **51%** de l'état Algérien et à **49%** du le groupe mondial de télécommunication **Vimpelcom**.
- **Ooredoo : Wataniya Télécom Algérie (WTA)**, le premier opérateur multimédia de téléphonie mobile en Algérie, a obtenu une licence de desserte nationale des services de téléphonie sans fil en **Algérie le 02 décembre 2003**.
- **ATM- Mobilis** : le premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie. (Plus d'informations dans la sous-section suivante)

Après l'apparition de ces entreprises, le marché Algérien des télécoms a enregistré un mouvement dynamique et une croissance importante. A partir des rapports que nous procure **l'ARPT** chaque année en termes de statistiques, et s'appuyant sur la 10^{ème} revue de Mobilis, nous avons réalisé un graphique (ci-dessous) qui explique cet état de croissance par rapport aux nombres d'abonnés au réseau **GSM**.

Figure N° 15 : Evolution du parc d'abonné 2010-2013⁵⁵.

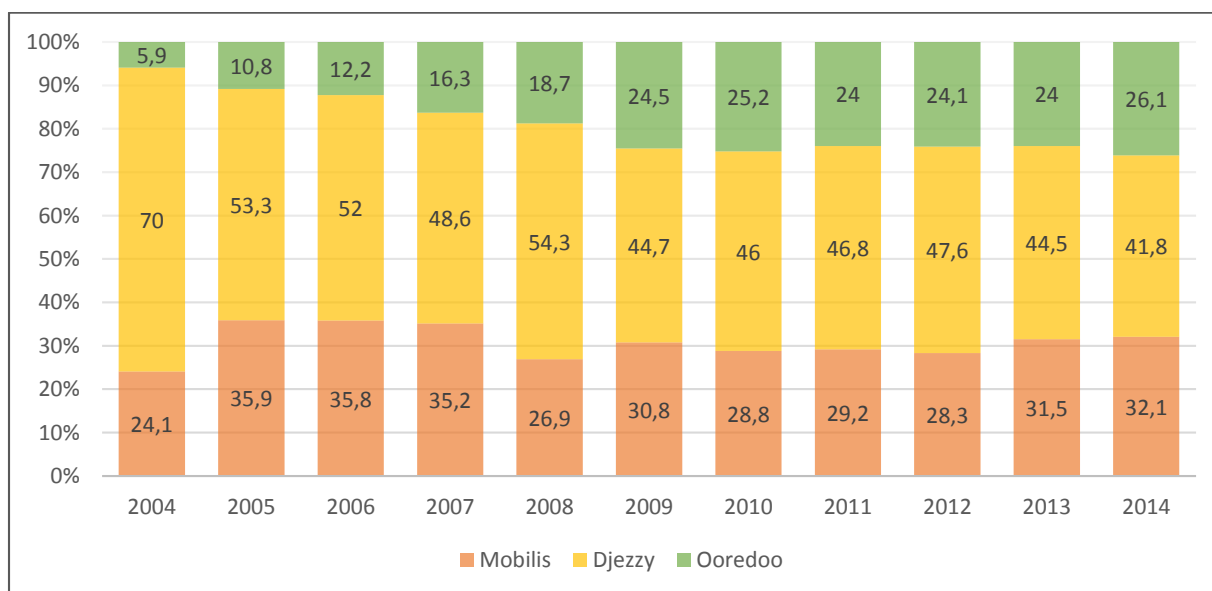


Source – Réalisé par nous-même.

⁵⁵ Site de l'ARPT : www.arpt.dz, consulté le 16/05/2016.

Les chiffres qu'on peut lire du graph ci-dessus concernant le nombre d'abonnés, sont partagés par les trois opérateurs existant sur le marché Algérien de la téléphonie mobile : **Djezzy**, **Mobilis** et **Ooredoo**. Voir le graph ci-après.

Figure N° 16 : Opérateurs mobiles en Algérie et leurs parts de marché (nombre d'abonnés)⁵⁶.



Source - réalisé par nous-même.

A partir de ce-graph on peut remarquer que depuis l'installation de **Djezzy** sur le marché algérien, l'entreprise est positionnée comme leader du segment **GSM**, avec des parts de marché qui varient entre **70%** et **41%**. En seconde place s'installe l'opérateur historique **ATM-Mobilis**, avec des parts de marché qui varient entre **24%** et **36%**, ensuite arrive l'opérateur d'origine Qatarie **Ooredoo** avec des parts de marché qui varient entre **5%** et **26%**.

Toutefois nous constatons ces deux dernières années une légère perte des **PDM** de **Djezzy** au profit des deux autres concurrents.

Suite à ces statistiques, nous remarquons que le secteur d'activité de la téléphonie mobile est très concurrentiel, et ou ces trois entreprises doivent toujours faire évoluer leurs performances de façon à garder leurs parts de marché, et ce en utilisant tous les actifs qu'elles possèdent qu'ils soient matériels ou immatériels. Et un de ces actifs c'est leur système d'information qui doit passer de juste un prestataire de service à un partenaire stratégique qu'on doit piloter.

⁵⁶ Données recueillies des rapports annuels de l'ARPT.

Mais avant de le piloter il faut évaluer et mesurer sa performance, et avant de voir comment **ATM- Mobilis** qui est notre cas de recherche fait pour évaluer la performance de son **SI**, on doit se poser la question **qui est ATM- Mobilis ?**

2.1.2 Son histoire et évolution :

ATM- Mobilis, le premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie est une entreprise publique et économique qui a la forme juridique d'une société par actions (**EPE/SPA**) dotée d'un capital social de **25 000 000 000 de Dinars**, inscrite au centre de registre de commerce (**CNRC**) sous le numéro : **03B 09622287 16/00** du **29/01/2012**.

Elle est devenue autonome en **août 2003**, et a subi une première réorganisation en **juin 2004** et une deuxième en **2006** ou on a proposé la création des devisions.

En **décembre 2004** Mobilis a lancé le premier réseau **UMTS** (*Universal mobile Telecommunication System*) en Algérie intégrant ainsi **le club des quarante opérateurs** dans le monde qui maîtrisent cette technologie. Elle devient ainsi un véritable opérateur multimédia, ce qui lui permet de proposer à ses clients une large gamme de produits et de services innovants et de haute qualité⁵⁷.

Depuis sa création, **Mobilis** s'est fixé des objectifs principaux qui s'articulent autour de la satisfaction et la fidélisation de ses clients, l'innovation et le progrès technologique, ce qui lui a permis d'être plus rentable et d'acquérir des parts de marché conséquentes en un temps record.

Son siège est situé dans un des plus importants quartiers d'affaire celui de **Bab-Ezzouar** au centre de la wilaya d'Alger, une façon d'imposer encore une autre fois sa position comme une des plus importantes entreprises en Algérie.

ATM- Mobilis, emploie un effectif de **5040 personnes**, répartis sur l'ensemble du territoire national au-sein de ses directions régionales ou agences. Leur objet est l'installation et l'exploitation des réseaux de téléphonie mobile ainsi que le développement et la vente des services de téléphonie mobile et aussi le montage et la maintenance des équipements de téléphonie mobile.

⁵⁷ Document interne à l'entreprise.

Elle est aussi connue pour avoir lancé un vaste chantier de déploiement de son réseau GSM à travers le territoire national. Aujourd'hui, le réseau **GSM** de Mobilis couvre la totalité de la population en Algérie ce qui a permis à près de **11.4 millions**⁵⁸ de personnes de lui faire confiance.

Mobilis c'est aussi :

- Une couverture réseau totale de la population.
- Un réseau commercial en progression atteignant ainsi les **143 Agences**.
- Plus de **60.000 points** de vente indirecte.
- Plus de **4500 Stations** de Base Radio (**BTS**).

Tableau N° 05 : Fiche signalétique d'ATM- Mobilis.

Type d'information	Information
Nom de l'entreprise	Algérie Télécom Mobile – Mobilis.
Type	Entreprise publique économique (EPE), filiale de l'opérateur de téléphonie Algérie Télécom.
Secteur d'activité	Téléphonie Mobile.
Forme juridique	Société par action (SPA).
Capital social	25 000 000 000 DA.
N° du registre de commerce	03B 0962287 16/00 du 29/01/2012.
Adresse	Quartier des affaires, Bab-Ezzouar, Alger.
Effectif	5040 employés
Directeur général	MOHAMED Habib.
Parc abonnés	Environ 11.4 Millions
Chiffre d'affaire	87 000 000 000 DA.
Part de marché	Environ 30%.
Couverture réseau	100 % de la population
Valeurs	Dynamique, Innovante, Loyale, Compétitive, Sérieuse, proche de ses clients. ⁵⁹

Source - Réalisé par nous-même.

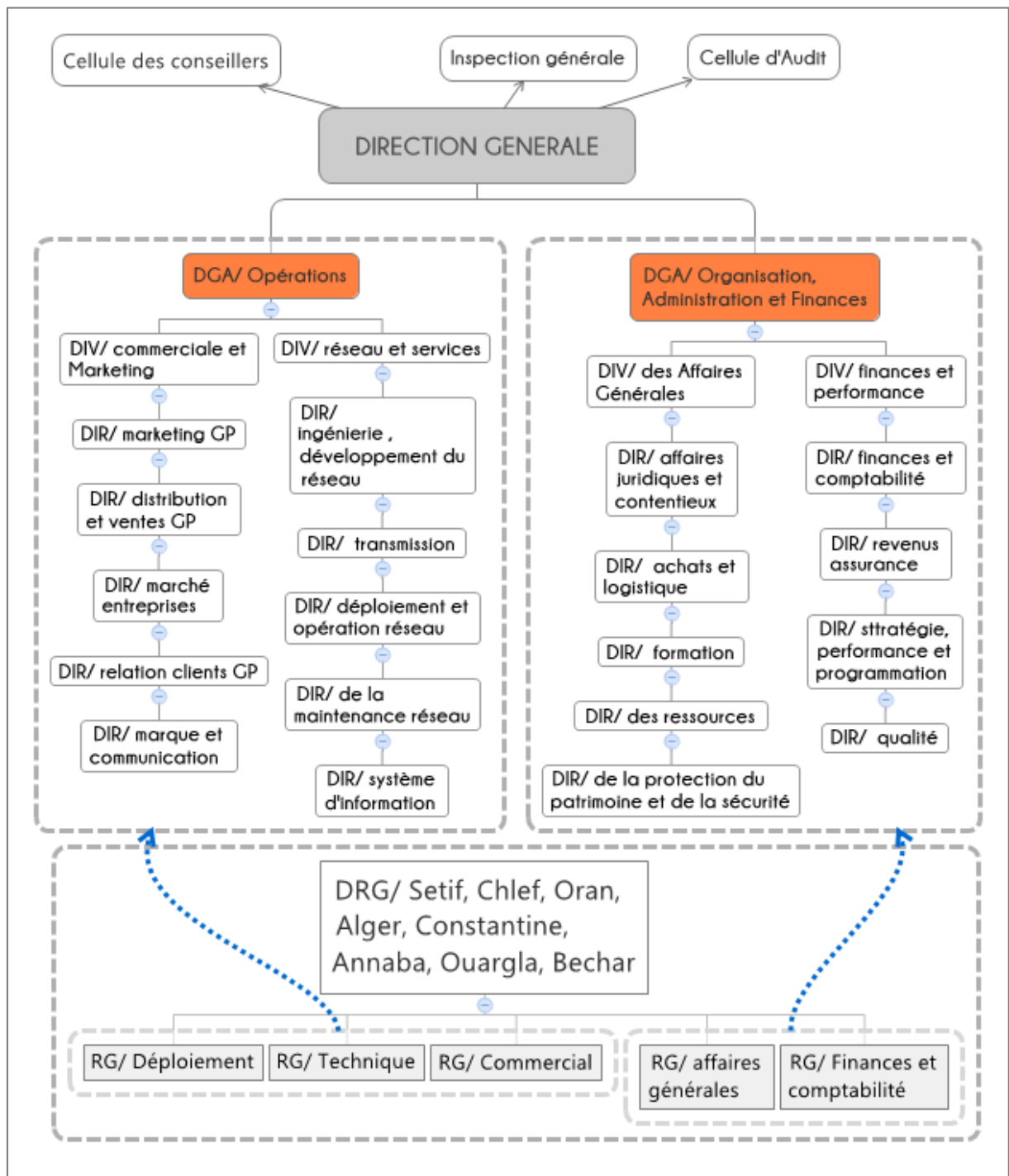
⁵⁸ KPMG, Guide de l'investissement en Algérie.

⁵⁹ Site Web Mobilis, <http://www.mobilis.dz/apropos.php>, Consulté le 17/05/2016.

2.1.3 Sa structure organisationnelle :

La taille de cette entreprise et sa volonté d'être orienter marché lui a imposé d'introduire lors de sa dernière réorganisation des divisions qui regroupes plusieurs directions segmentées selon leurs activités, comme le montre la figure suivante :

Figure N° 17 : Structure organisationnelle d'ATM- Mobilis.



Source - Document interne à l'entreprise.

Et chaque direction est composée de plusieurs autres sous-directions auxquels sont affectés des missions qui permettent d'accomplir au-mieux la stratégie de l'entreprise et atteindre ses objectifs. Mais vu que notre sujet de recherche s'articule autour du système d'information, notre choix d'intégrer sa direction **SI** s'est fait très rapidement, et c'est pour cela que dans la prochaine sous-section on va présenter et mettre la lumière encore plus sur cette structure.

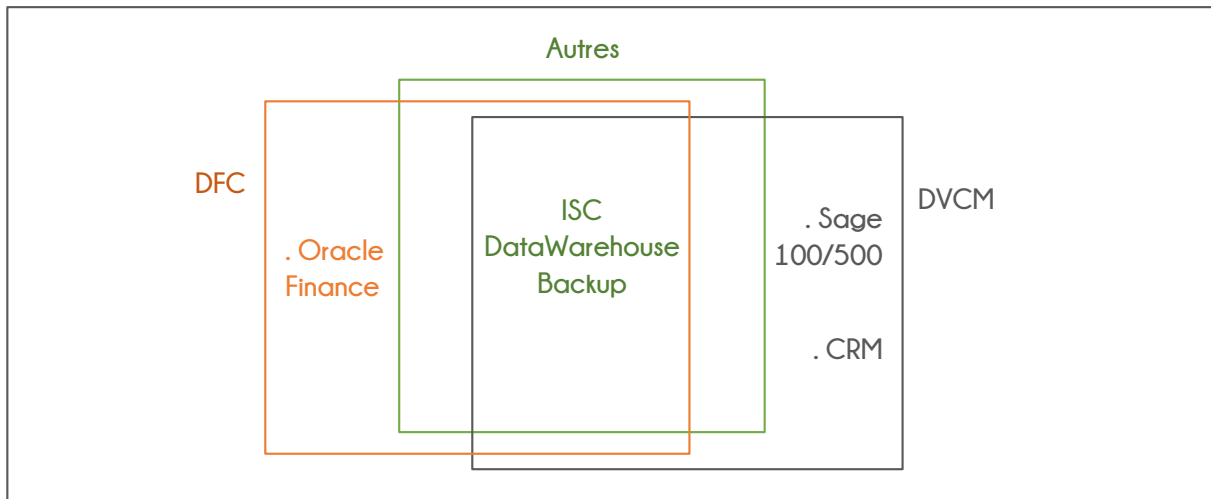
2.1.4 Sa direction système d'information

La direction système d'information **d'ATM-Mobilis** gère de manière centralisée la couverture de la majorité des besoins informatiques. Elle est le service spécialisé de l'Entreprise en matière d'informatique. La mission principale de la **DSI** est de contribuer à augmenter l'efficacité de la gestion **d'ATM Mobilis** en mettant à la disposition des unités administratives et techniques des outils permettant d'exécuter les tâches liées à leurs besoins, tout en améliorant et simplifiant les prestations offertes aux clients. Afin de remplir cette mission, la **DSI** doit se doter d'un Système d'Information cohérent, évolutif et communiquant en accomplissant les tâches principales suivantes :

- Fournir les prestations nécessaires à l'élaboration des projets et au traitement des applications informatiques ;
- **Conseiller les organes de décision et les utilisateurs** en matière d'informatique ;
- Coordonner les acquisitions informatiques matériel et logiciel ;
- Maintenir l'ensemble du parc informatique (**systèmes, applications, réseaux...**) ;
- Assurer la formation et le support informatique aux utilisateurs ;
- Assurer le bon fonctionnement et le niveau de service des infrastructures du système d'information ;
- Définir, choisir et mettre en œuvre des méthodes, des normes et des standards informatiques dans le domaine des bases de données, des systèmes, des postes de travail, des procédures d'exploitation, d'administration et du réseau ;
- Assurer un rôle de veille technologique **IT**, de vigilance et d'alerte dans la mise en œuvre de la politique sécurité informatique ;
- Assurer la coordination informatique au sein **d'ATM- Mobilis** ainsi qu'avec les fournisseurs et les organes publics ou privés ;
- Assurer la pérennité des investissements informatiques ainsi que leur évolution.

Actuellement, la **DSI** travaille sur **51 projets**, qui touchent tous les domaines de l'entreprise, la figure suivante abrège les projets les plus importants et leurs affiliations.

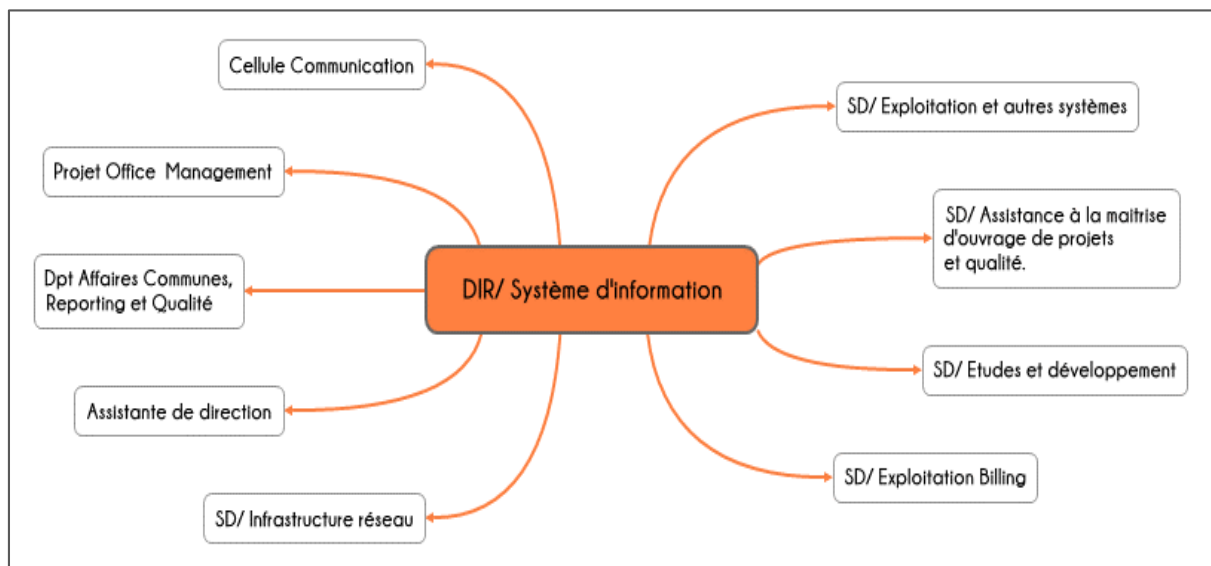
Figure N° 18 : Les projets informatiques de la DSI.



Source - Réalisé par nous-même.

Pour la réalisation de cette mission, la **DSI d'ATM- Mobilis** a dû elle aussi s'organiser en répartissant ses tâches sur neuf organes, cinq sous-directions, deux départements et deux cellules comme présenté dans la figure suivante⁶⁰:

Figure N° 19 : Organisation de la **DSI d'ATM- Mobilis**.



Source - Réalisé par nous-même.

Chaque organe a une mission particulière (voir Tableau N° 06) qui lui est assignée suivant les compétences et ressources qu'il possède.

⁶⁰ Présentation de la DSI de Mobilis, document interne.

Tableau N° 07 : Les organes de la DSI et leurs missions.

Organes	Leurs missions
SD/ Exploitation et Maintenance du Billing⁶¹	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accompagner le business pour une meilleure prise en charge des clients ; ▪ Mettre en place le plan de sécurité pour la plate-forme CCBS ; ▪ Assurer le bon fonctionnement du circuit de distribution de l'information à travers les différentes structures internes ;
SD/ Infrastructure Réseau et sécurité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etudie, installe et maintient les infrastructures réseaux au profit des différentes directions ; ▪ Veille à la qualité et à la sécurité du réseau ; ▪ Assure aux utilisateurs un accès aux ressources du réseau
SD/ Assistance à Maîtrise d'Ouvrage, Projets et Qualité du SI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assiste et oriente les différentes entités Mobilis à exprimer leurs besoins informatiques ; ▪ Elabore et met à jour les orientations stratégiques du SI. ▪ Assure une bonne adéquation entre l'outil informatique et la stratégie de l'entreprise.
SD/ Etude et Développement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réalise les études informatiques ; ▪ Développe les solutions internes ; ▪ Prend en charge les demandes de nouveaux systèmes ;
SD/ Exploitation autres systèmes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exploite le système d'information de Mobilis 'autre que le Billing ; ▪ Garantit la qualité de service des systèmes ; ▪ Assure la sécurité des systèmes exploités.
Dpt/ architecture, urbanisme et veille technologique IT (SAMOPQ)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se charge de la veille technologique concernant les solutions IT ; ▪ Prospecte et communique les nouvelles tendances et solutions IT et celles en relation avec le Business ; ▪ Se charge de la définition de la stratégie, de l'urbanisation du système d'information.
Dpt/ Reporting et qualité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se charge du suivi du plan d'action de la DSI ; ▪ Se charge du suivi de la consommation budgétaire de la DSI ; ▪ Se charge des différents Reporting de la DSI.
Cellule Messagerie (SEAS)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Déploie et maintient l'outil de messagerie de l'entreprise ; ▪ Assure la disponibilité et la sécurité de l'outil de messagerie ; ▪ Assure la formation et le support aux utilisateurs.
Cellule Project Management Office	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gère tous les projets de la DSI ; ▪ Affecte le budget et les ressources matériels et humaines et assurer la continuité Fonctionnelle de chaque projet ; ▪ Remonte l'information à travers un tableau de bord mensuel.

Source - Réalisé par nous-même, à partir d'un document interne.

⁶¹ Billing : du mot anglais « a Bill » qui veut dire une facture.

Section 02 : Cadre méthodologique.

2.1.1 Choix de l'entreprise :

Comme cité auparavant **ATM-Mobilis** est une entreprise leader dans le secteur de la téléphonie mobile, un secteur qui comme n'importe quel autre secteur impose à chaque entreprise qui veut l'intégrer d'avoir **des capacités seuils**. En effet des **ressources et compétences indispensables** et minimales pour être à parité avec les concurrents établis⁶².

Et une de raisons qui nous a poussé à choisir une entreprise qui évolue dans ce secteur c'est qu'elle est obligée de posséder des compétences qui maîtrisent notre champ de recherche qui est celui du système d'information, vu que leurs **cœur métier** c'est **les réseaux informatiques et télécoms** qui est une branche de l'informatique, qui est une des composantes dominantes des systèmes d'information exigé par l'évolution du rôle des **TIC** dans les entreprises, et cette maîtrise peut enrichir encore plus notre modeste travail.

Aussi que dans un souci de rester toujours concurrentielles les entreprises de ce secteur sont toujours à la recherche de nouvelles solutions informatiques qui leurs permettent **d'optimiser et d'automatiser** leurs processus métiers. Mais avant qu'elles déploient ses solutions, une décision doit être prise sur la base **d'une évaluation de la performance globale de leurs SI** d'où l'intérêt de ce thème pour ce type d'entreprises.

Un autre élément très important qui a influé notre choix, c'est que depuis l'année dernière (2015) **l'école nationale supérieure de management** a signé une convention de coopération avec **ATM – Mobilis** qui vise à consolider et renforcer les liens entre l'université et l'industrie⁶³, une initiative qui nous a facilité l'intégration de cette entreprise.

2.1.2 Choix du thème :

Le thème a été choisi en premier lieu pour répondre à une curiosité intellectuelle personnelle et ce pour l'intérêt qu'on porte au domaine du système d'information d'un côté et celui du contrôle de gestion et plus précisément du concept de performance de l'autre.

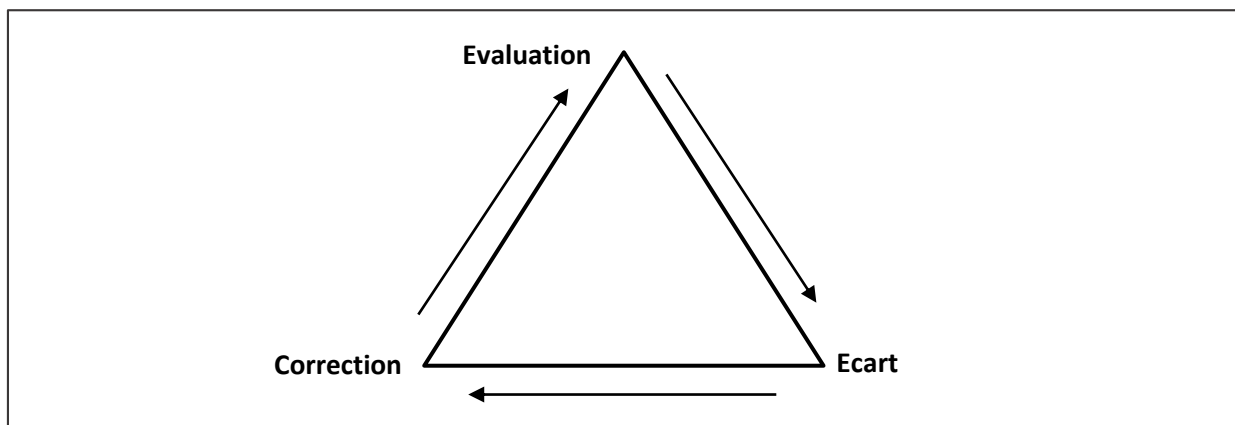
⁶² G. JOHNSON et al, 2011, P.109, Stratégique, 9^{ème} édition, Pearson, Paris.

⁶³ Site de l'ENSM : <http://ensm.dz/partenaires.html>, consulté le 22/05/2016.

Mais ça ne réduit absolument pas l'importance du sujet de l'évaluation de la performance du système d'information pour les entreprises, vu que cette question s'est posée en même temps que la question de la définition du système d'information. En effet, **Robert Merton Solow** a exprimé cette problématique en **1973** « *je vois les ordinateurs partout sauf dans les statistiques de productivité* » ce qu'on a appelé après, le paradigme de la productivité ou celui de **SOLOW**.

Aussi que la notion d'évaluation est très importante en gestion du fait qu'elle est définie comme l'élément déclencheur de **la boucle de pilotage**⁶⁴ (figure N° 18). Il ne suffit pas de faire mais de savoir si ce que l'on fait correspond à ce qui devrait être fait dans les meilleures conditions de coûts et de qualité, et de corriger notre trajectoire quand il le faut.

Figure N° 20 : la boucle de pilotage.



Source - David AUTISSIER et al, 2008, P. 08, Mesurer la performance du système d'information, Eyrolles, Paris.

Rajouter à ces éléments l'évolution du rôle de ces nouvelles solutions informatique qui permettent la collecte, le traitement et la diffusion de l'information au-sein des organisations. Une mission qui devient de plus en plus dure ou pratiquement impossible à réaliser par l'être humain du fait que pour la première fois dans son histoire, il a pu créer plus de données que ce qu'il peut traiter.

Ces applications informatiques qui nécessitent à la fois des compétences spécifiques pour les développer, un environnement de développement et d'exécution (**hardware & software**) et

⁶⁴ David AUTISSIER et al, 2008, P. 08, Mesurer la performance du système d'information, Eyrolles, Paris.

aussi un plan de formation et de communication (une conduite du changement) sont assez **budgetaires**, ce qui rend absolument indispensable d'évaluer leur niveau de performance.

2.1.3 Méthodologie de recherche qualitative

Plutôt que de faire de l'expérimentation et travailler sur une base de données en mobilisant quelques modèles statistiques et économétriques, on a jugé que notre présence au niveau de l'entreprise était essentielle et qu'il fallait aller au-contact de ses acteurs pour en tirer l'information, ce qu'il nous a permis d'aller par un processus heuristique vers une co-construction de connaissance et de réalité.

En effet, on a été naturellement amené à choisir **l'approche qualitative** et ce principalement en raison du problème de **la subjectivité** qui entoure le concept de l'évaluation, ce qu'il nous a obligé avant de nous positionner de faire appel à plusieurs subjectivités (**intersubjectivité contradictoire**) pour pouvoir la réduire. Aussi à cause de la densité et la complexité des données auquel nous avons fait face au-sein de l'entreprise. Il faut rajouter aussi qu'on a emprunter cette méthodologie à **D. AUTISSIER** et **V. DELAYE**.

L'approche qualitative⁶⁵ est la recherche qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes (**TAYLOR** et **BOGDAN**, 1984). Elle renvoie à une méthode de recherche intéressée par le sens et l'observation d'un phénomène social en milieu naturel. Elle traite des données difficilement quantifiables. Elle ne rejette pas les chiffres ni les statistiques mais ne leur accorde tout simplement pas la première place.

2.1.4 Les outils de recueil de l'information

Tout travail scientifique nécessite de faire un recueil d'informations afin de pouvoir les analyser, les traiter et les utiliser comme support pour valider ou refuser nos hypothèses, en cherchant toujours à garantir leur sincérité et de se rapprocher de **l'objectivité** à travers le **croisement** des informations recueillis par ces quatre outils qu'on a utilisés dans notre recherche à savoir :

- La recherche documentaire.

⁶⁵ Hygin KAKAI, Février 2008, P.01, Contribution à la recherche qualitative, cadre méthodologie de rédaction de mémoire, Université de Franche-Comté, France.

- L'observation.
- Les entretiens individuels.
- Les questionnaires.

L'usage de ces quatre techniques permet un croisement d'informations qui, même s'il ne prétend pas à une exhaustivité, il permet une complémentarité des informations (**Savall, Zardet, 2004**).

2.1.4.1 La recherche documentaire :

Pour élaborer notre recherche on a commencé d'abord par faire un balayage des publications qu'elles soient livres, articles, rapports thèses qui ont traité les problématiques de la **performance**, la gouvernance des **systèmes d'information**, le modèle d'évaluation fonctionnel, mais aussi **la méthodologie de recherche**, qu'on a pu trouver sur internet , à la bibliothèque de l'**ENSM** et la bibliothèque de l'**IEDF**, ces documents nous ont permis à la fois de nous construire une idée sur le sujet, de maîtriser quelques concepts théoriques mais surtout ils nous ont donné une confiance en soi qui nous a permis de bien communiquer notre vision lors des entretiens.

En effet, le fait qu'on s'aventure sur un sujet qui s'articule à la fois autour du système d'information d'un côté et celui de **la performance** de l'autre, nécessite qu'on maîtrise des notions en informatique vu l'expansion de son rôle dans les organisations, qui ne peuvent s'acquérir qu'en faisant quelques lectures sur le sujet, et il y'a aussi la performance qui n'a pas de définition unanime (**BOURGUIGNON, 1995**)⁶⁶ ou il faut lire les propositions de plusieurs auteurs pour se positionner, et tous les documents qu'on a consulté sont cités et indiqués dans la bibliographie.

Lors de notre passage chez **ATM- Mobilis** on a aussi pu avoir accès à quelques **documents internes**, et malgré qu'ils aient été peu pour des raisons dites de **confidentialité** ils nous ont permis de décrire et présenter l'entreprise, et d'avoir une idée sur son organisation interne de façon à bien choisir le service qui peut nous fournir tels ou tels information.

⁶⁶ BOURGUIGNON, Op.cit. P.61.

2.1.4.2 L'observation participante :

« Observer est un processus incluant l'intention volontaire et l'intelligence, orienté par un objectif terminal ou organisateur et dirigé sur un objet pour en recueillir des informations » (DE KETELE, 1980)⁶⁷. En effet, ce processus requiert un acte d'attention, c'est-à-dire « une concentration élective de l'activité mentale comportant une augmentation de l'efficacité sur un secteur déterminé et l'inhibition des activités concurrentes ⁶⁸» (LAFON, 1963).

Ce qui veut dire qu'on doit utiliser nos sens et essentiellement la vue, et le fait que ça soit un acte naturel chez l'être humain rend très difficile de distinguer exactement à quel moment l'information a été tirée en faisant appel à l'observation même si on prenait régulièrement des notes.

Mais de façon générale on peut dire que l'observation nous a aidé à nous familiariser avec les acteurs de l'environnement dans lequel notre recherche a évolué, et aussi à leur poser les bonnes questions de façon à collecter les informations qui nous aient utiles.

Aussi à travers un comportement cognitif naturel les informations collectées nous permettaient de les affronter à d'autres informations recueillies par d'autres outils pour garder l'information utile (F. JAKOBIAK, 1988) et réduire la subjectivité.

2.1.4.3 Les entretiens :

L'entretien est un outil de recueil de l'information utilisé comme méthode qualitative en sciences de gestion (Romelaer 2005).

LABOV et **FANSHEL**⁶⁹ définissent l'entretien comme étant « *un speech-event dans lequel une personne A extrait une information d'une personne B qui était contenue dans la biographie de B.* »

Nous avons utilisé cette technique parce qu'elle nous semblait la plus juste pour recueillir des informations auquel on aurait pas pu avoir accès, puis qu'elles n'apparaissent pas dans les documents internes de l'entreprise et même si elles le sont, il est toujours difficile d'y avoir accès pour des raisons dites de confidentialité, on peut rajouter à cela que dans certains cas on

⁶⁷ J.M DE KETELE, Méthodologie de recueil d'information, Boeck Supérieur, 2009, P. 15.

⁶⁸ Ibidem, P.15.

⁶⁹ Ibidem, P.12.

était aussi à la recherche de l'avis des personnes interrogées et du plus grand nombre possible en fonction de leurs disponibilités, pour l'affronter aux informations recueillies par les autres outils à fin de réduire la subjectivité.

Cet outil nous a permis aussi de tirer les informations qui nous permettent, de faire un état des lieux du système d'évaluation de la performance du **SI d'ATM-Mobilis**, en utilisant la méthode **QQOQCP (Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Pourquoi)**. Une méthode dite de résolution des problèmes qui nous a permis d'avoir des informations élémentaires suffisantes pour identifier les aspects essentiels du dispositif d'évaluation de la performance du système d'information en adoptant une démarche d'analyse critique constructive basée sur le questionnement systématique. Et c'est sur la base de cette méthode qu'on a rédigé notre guide d'entretien puisqu'on a opté pour un entretien semi-structuré.

Encadré N° 01 : Guide d'entretien.

Quoi ?

1. Connaissez-vous le modèle d'évaluation fonctionnelle ?
2. La **DSI d'ATM-Mobilis** possède-t-elle une stratégie système d'information ?
3. De quoi elle est composée la stratégie système d'information d'ATM-Mobilis ?
4. Pour vous, c'est quoi un système d'information **performant** ?
5. Est-ce que vous évaluez la performance de votre système d'information ?
6. Que pensez-vous de l'évaluation de la performance du SI ?

Qui ?

1. Quelle structure est chargée de faire cette évaluation ?
2. De combien de personnes est-elle composée ?
3. Pour qui assure-t-elle la remontée de l'information ?
4. Qui a élaboré ces tableaux de bord ?
5. Que pensez-vous du rôle de ce service ?

Comment ?

1. Quels outils utilisent-ils pour cette évaluation ?
2. Quelle démarche vous avez adopté pour son élaboration ?
3. Quels indicateurs (**KPI**) apparaissent sur ce tableau ?
4. Utilisent-ils un logiciel spécial ?
5. Comment se fait la collecte des données ?
6. Que pensez-vous de ce système d'évaluation (est-ce qu'il aide à la prise de décision ?) ?

Combien ?

1. Combien d'outils utilisent-ils ?
2. Combien d'indicateurs apparaissent sur ce TDB ?
3. Que pensez-vous de ce nombre ?

Pourquoi ?

1. Pourquoi évaluer la performance du SI ?
2. Pensez-vous que le MEF peut apporter une valeur ajoutée ?

Quand ?

1. Quelle est la périodicité adoptée ?
2. A quelle version du **TDB** vous êtes ?
3. Pensez-vous qu'ils doivent rallonger ou réduire cette période ?

Source - Réalisé par nous-même.

Nous avons mené des entretiens auprès de sept personnes, dans différentes structures à savoir la direction système d'information avec son **directeur d'exploitation Billing, le chef département Reporting, le chef département qualité SI**, avec la **directrice qualité** et aussi à la **direction stratégie, programmation et performance** ou on a interrogé le **sous-directeur plan et veille stratégique** et deux autres employés.

2.1.4.4 Les questionnaires

Le questionnaire est un outil direct d'investigation scientifique, il se définit comme un outil efficace et fiable de recueil et de collecte de données quand il s'agit d'un grand nombre d'informations sur un large échantillon de répondants.

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

Tableau N° 08 : Population interrogée.

Pôle	Echantillon	Poste
Activités	2	- Chef département qualité SI . - Chef département Reporting
Compétences	23	- Chefs de département. - Ingénieurs.
Organisation	25	- Chefs de département. - Ingénieurs.
Satisfaction clients	5 6 6 36	- Direction de stratégie. - Managers. - Chefs de projet. - Utilisateurs.

Source - Réalisé par nous-même.

2.1.5 Les limites de la recherche :

Proposer un outil qui veut évaluer la performance du système d'information nécessite qu'on se positionne sur un ensemble de points, **le premier est celui de la performance**, comme exposer dans le premier chapitre plusieurs propositions de définitions ont été faites, mais malgré ça il n'y a pas eu de consensus ou de définition unanime (**BOURGUIGNON**, 1995). La définition la plus globale qu'on peut trouver est celle de **PESQUEUX (1996)**⁷⁰ qui définit la performance comme étant « *un résultat chiffré dans une perspective de classement (par rapport à soi, améliorer ses propres performances, et / ou par rapport aux autres)* ». Et c'est sur cette définition qui se base le **MEF** puis qu'il veut proposer une mesure quantitative qui classe le système d'information de l'entreprise par rapport à un référentiel (un benchmarking).

Le deuxième point est celui du système d'information, un concept qui lui aussi, a fait couler beaucoup d'encre, sur ce concept **le MEF** rejoint **J.C EMERY** qui prône une définition plutôt fonctionnelle « *le SI inclut des composantes exécutant des fonctions...* », alors pour évaluer sa performance **le MEF** propose classer la fonction système d'information d'une entreprise par rapport aux meilleures pratiques qu'on peut trouver. Cette fonction au-sein de l'entreprise **ATM-Mobilis** est assignée à la direction système d'information et c'est principalement au-sein de cette structure que notre recherche a évolué.

L'utilisation du modèle d'évaluation fonctionnelle nécessite pour sa réussite un engagement de la part de la direction générale si on veut l'adopter comme outil d'évaluation pour toutes le fonction support ou-bien de la part du directeur système d'information si on veut l'utiliser pour la fonction système d'information chose qui nous aurait beaucoup aider pour avoir de larges échantillons.

⁷⁰ Y. PESQUEUX, Op.cit. P.8.

Section 03 : Etat des lieux.

Avant d'essayer d'évaluer la performance du système d'information d'**ATM-Mobilis** en se basant sur le model fonctionnel, on a jugé indispensable de faire un état des lieux du dispositif d'évaluation de la performance du système d'information d'**ATM-Mobilis**.

Pour **ATM-Mobilis** un système d'information performant est celui qui répond aux besoins de l'entreprise en termes de collecte, de traitement, de stockage et de diffusion de l'information, il doit atteindre les objectifs fixés et être évolutif pour éviter l'obsolescence des technologies utilisés d'un côté et pour que l'entreprise reste toujours compétitive par rapport à ses concurrents.

L'intérêt du sujet de l'évaluation de la performance du système d'information rassemble tous les membres de cette entreprise où il est considéré comme étant très important parce qu'il représente un support d'aide à la décision surtout en cas de volonté d'externalisation ou d'acquisition d'une nouvelle solution informatique (un ERP par exemple).

Mais reste que cet intérêt ne se traduit pas matériellement sur le terrain par l'utilisation d'outils pertinents qui peuvent accomplir au-mieux le rôle attendu, un avis qui peut être soutenu par les témoignages de certains cadres par exemple, « *Yessa3douk hadok les indicateurs, Ana mayessa3dounich* », « *on n'évalue pas la performance du SI* », « *le choix des nouvelles applications est laissée à l'appréciation des gens du domaine, pour ne pas dire arbitrairement* » ou encore « *le système d'évaluation de la performance n'est pas pertinent* », cette légère différence dans la perception de la valeur et du rôle de ce système peut être aussi dû au flou qui entoure le concept de la performance.

Comme cité dans la section précédente chaque direction possède un **département de Reporting** chargé d'assurer la remontée de l'information pour les décideurs, et dans le cas de la direction système d'information, elle le fait en utilisant principalement deux outils qui sont les suivants :

Une fiche de projet : elle est remplie par le chef département Reporting à la demande de la direction de stratégie et transmise mensuellement par email sous la forme d'un fichier Excel. Elle est utilisée pour suivre l'état d'avancement des projets de la direction système d'information immédiatement après l'acceptation de la proposition du projet par l'instance

décisionnelle. Elle est construite sous-forme d'un tableau et contient plusieurs informations à savoir **les différentes phases du projet, le responsable du projet, les dates de début et de fin et les écarts par rapport au budget alloué.** Le tableau suivant décrit mieux ce document :

Tableau N° 09 : Fiche de projet Gestion des équipements technique

Intitulé du Projet	Gestion des Equipements Technique								
Date de début	Juin-14	Date de fin		Budget					
Responsable de projet :									
Phase	Direction Responsable	Date Début	Date fin initiale	Date de réalisation finale	Ecart Jours	% de réalisation	Budget Prévisionnel	Budget Réalisé	Écarts Budget
Phase 1 : Lancement de l'appel à manifestation d'intérêt									
Elaboration du rapport de présentation et le cahier des charges d'appel à manifestation d'intérêt national et international pour le choix de la Short-List des fournisseurs	DSI	Juin-14	13/07/2014	10/07/2014		100%			

Source - Document Interne.

Un tableau de bord de gestion : un ensemble d'indicateurs dites de performance du système d'information élaborer à l'initiative du chef département de Reporting où il s'est inspiré de la fiche de projet pour le réaliser, il est composé de 10 pages et chaque page traite un thème en particulier, ce tableau est rempli mensuellement mais transmis chaque trimestre par email à la direction de stratégie. Le tableau suivant condense les informations qui sont traités dedans.

Tableau N° 10 : Condensé du Tableau de bord de gestion.

N° page	Description de la page	Contenu de la page
1	Page de garde	Logo de l'entreprise, La date de l'élaboration.
2	Sommaire	La table des matières.
3	Les objectifs de la DSI.	<ul style="list-style-type: none"> - Refonte du SI en synchronisation avec la croissance de l'entreprise. - Amélioration des capacités et des performances de plateformes et modernisation des systèmes. - Sécurisation des données.
4	Etat d'avancement du projet.	Projet, état d'avancement, Budget, commentaire.
5	Réclamation hotline ⁷¹ .	Type de réclamation, Période de réclamation, nombre de Tickets ouverts, Nombre de Tickets fermés et Taux de satisfaction.
6	Application et développement	Le nom de l'application développée, L'état d'avancement, Directions, Taux de satisfactions, Commentaires.
7	Traitement des Réclamations	Applications/ Services, Réclamation, Nombre, Direction, Taux de satisfaction.
8	Sécurité des informations.	Types d'attaques, Période.
9	Incidents de sécurité	Typologie, Direction et Mois.
10	Administration	Indicateurs administratif, Description, Direction, Taux ou nombre de réalisation.


Source - Réalisé par nous-même.

On peut ajouter à ces deux outils un **audit informatique** qui est réalisé chaque année par les membres de la sous-direction assistance à la maîtrise d'ouvrage des projets et qualité et qui a pour objectif d'identifier et d'évaluer les risques (opérationnels, financiers, de réputation notamment) associés aux activités informatiques de l'entreprise ou d'une administration. À cette fin, l'audit va se baser sur le cadre réglementaire du secteur d'activité et sur les

⁷¹Hotline : « Le service chargé de répondre aux demandes d'assistance émanant des utilisateurs. Ceux-ci entrent en contact avec le help desk dans le but de trouver une réponse à un problème technique informatique, tant logiciel que matériel on dit aussi Helpdesk. », site : reseau-informatique.prestataires.com, consulté le 06/06/2016.

référentiels de bonnes pratiques existants (exemple le référentiel CobiT), sur les benchmarks à disposition et sur l'expérience professionnelle des auditeurs impliqués.

Le Model d'évaluation fonctionnelle est méconnu au-sein de l'entreprise **ATM-Mobilis** sauf pour la **DSPP** (Direction de programmation, de la performance et de la stratégie). Mais après avoir expliqué cette approche aux personnes interrogés ils ont tous apprécié l'idée de l'utiliser pour le système d'information et ont trouvé qu'il peut avoir une valeur ajoutée dans le cadre de l'aide à la prise de décision.



CHAPITRE 03 : LE « MEF » POUR EVALUER
LA PERFORMANCE DU SYSTEME
D'INFORMATION D'ATM-MOBILIS.

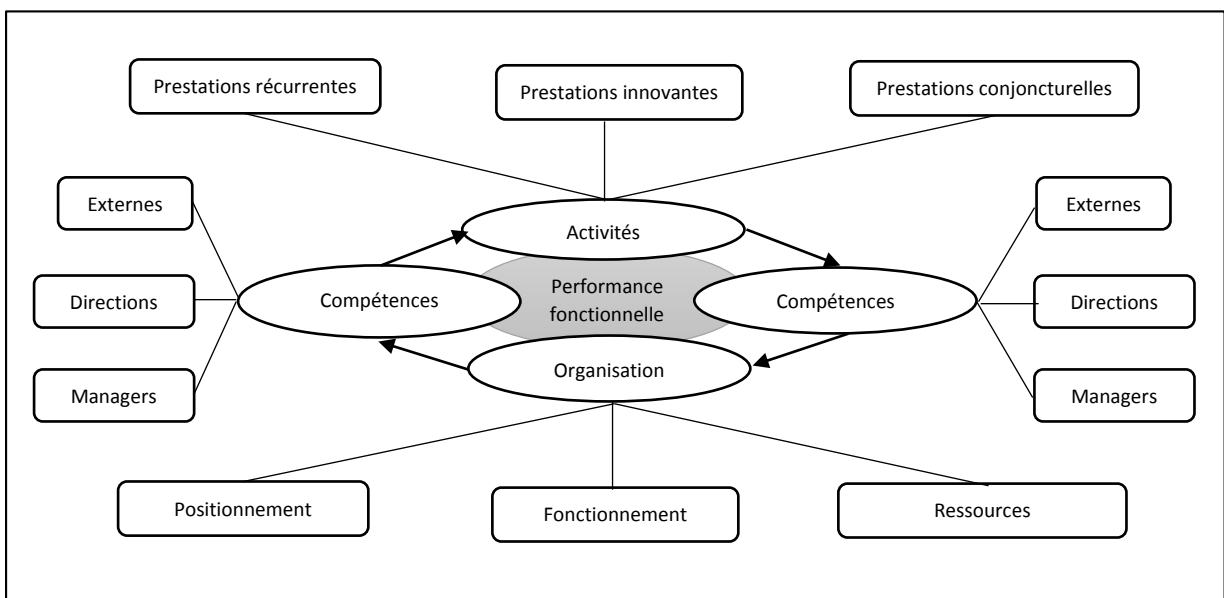
Section 01 : Présentation du modèle d'évaluation fonctionnel

3.1.1 Son origine :

Le modèle d'évaluation fonctionnelle a été révélé lors du concours pour **le prix de la performance et de la qualité en 2007**, il a été introduit sous la forme d'une collection de livres qui ont porté sur quatre différentes fonctions de soutiens à savoir, la fonction ressources humaines, la fonction contrôle de gestion, la fonction commerciale et la plus importante pour notre sujet la fonction système d'information.

C'est une méthode qui a l'avantage d'être claire et accessible à tous types d'entreprise. **Par des techniques de questionnaires qui permettent de comparer une réalité à un modèle idéal (un référentiel)**, 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. **Le MEF** se compose de quatre pôles (voir la figure N° 21) qui définissent les composantes d'une fonction support : **Le pôle activités, Le pôle compétences, Le pôle organisation, Le pôle client.**

Figure N° 21 : Le modèle d'évaluation fonctionnelle.



Source - D. Autissier et al, Mesurer la performance du système d'information, Eyrolles, 2008, P. 26.

Ce modèle est valable pour **toutes les fonctions support** et les dispositifs de gestion transverses d'une entreprise. Il permet d'apprécier leur niveau de performance sur quatre pôles⁷².

3.1.2 les quatre pôles de la fonction système d'information :

3.1.2.1 Le pôle activités :

La fonction système d'information réalise-t-elle tout ce qu'elle devrait faire ? Pour répondre à cette question le **MEF** préconise de formaliser les produits et prestations, et à les comparer à **un référentiel exhaustif** pour déterminer des écarts d'activités. Ce référentiel est présenté sous-forme d'un prisme en cinq rubriques métiers, qui sont les suivants :

- Le pilotage du département système d'information (stratégie SI, schéma directeur ...).
- La gestion de la relation avec les utilisateurs (accompagnement du changement ...).
- Le développement applicatif (Conception, déploiement et mise en exploitation...).
- La maintenance applicative (Gestion des anomalies ...).
- La gestion de l'infrastructure technique (poste de travail et serveurs...).

Pour chacune de ces cinq catégories, il est défini les pratiques et les activités **qu'une fonction système d'information** peut effectuer. Le référentiel d'activités sera ensuite utilisé pour évaluer le niveau de prestation de la fonction système d'information avec la grille suivante.

Tableau N° 11 : Structure de la grille d'évaluation.

Activités	Réalisation de l'activité		Importance de l'activité pour l'entreprise.	
	Oui	Non	Faible	Forte
Activité 1				
Activité N				

Source - D. Autissier et al, ibidem.

⁷² D. AUTSSIER et al, Op.cit. P.20.

3.1.2.2 Le pôle compétences :

Que doit savoir faire la fonction système d'information ? Cette question, a fait l'objet d'un certain nombre de travaux visant à donner plus de lisibilité sur ces métiers, la plus connu est la nomenclature des emplois métiers des **SI** publié est mise à jour chaque année par le **CIGREF**

Cette nomenclature qui joue le rôle d'un référentiel est constitué de trois types de savoirs :

Les compétences techniques :

Elles correspondent à des connaissances précises, portant notamment sur⁷³ : Les langages de développement et de modélisation, sur les environnements, les méthodologies et référentiels externes ou internes à l'entreprise (*CobIT, CMMI, ISO ...*), Les protocoles et normes réseaux et télécoms et de sécurité, des matériels et équipements informatiques.

Les compétences comportementales :

D. AUTISSER & V. DELAYE⁷⁴ ont identifié dix comportements indispensables dans une **DSI** qui permettent aux techniciens de démystifier cette fonction pour les autres collaborateurs qui sont : La Rigueur dans le travail, l'Organisation du travail, le Sens du service client, la Communication avec les parties prenantes, l'Animation d'équipe, la Capacité de formalisation et de synthèse, Capacité d'abstraction et de logique, Capacité à convaincre et à négocier, Intégrité, Curiosité et créativité.

Les compétences « métier de l'entreprise » ou prospectives⁷⁵ :

Une des faiblesses rencontrées chez les jeunes diplômés réside dans le fait qu'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** ».

Pour chacune des compétences, les collaborateurs de la fonction système d'information doivent mentionner leur état de connaissance et de maîtrise, comme le montre le tableau suivant :

⁷³ D. AUTISSIER, Op.cit. P. 101.

⁷⁴ Ibidem, P.104.

⁷⁵ Ibidem, P. 106.

Tableau N° 12 : Notation des différents types de compétences.

Compétences techniques	Compétences comportementales	Compétences métier
<input type="checkbox"/> Je maîtrise.	<input type="checkbox"/> Je maîtrise.	<input type="checkbox"/> Je connais et je l'utilise.
<input type="checkbox"/> Je pratique	<input type="checkbox"/> Ça peut aller.	<input type="checkbox"/> Je connais mais je n'en tiens pas compte systématiquement.
<input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> J'ai des difficultés.	<input type="checkbox"/> Je connais un peu.
<input type="checkbox"/> Je ne connais pas.	<input type="checkbox"/> Je n'y arrive pas.	<input type="checkbox"/> Je ne connais pas.

Source – D. Autissier, Op.cit. P. 108.

3.1.2.3 Le pôle ressources et organisation

La notion d'organisation est **polysémique**⁷⁶. 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.

C'est pour cela que **le MEF** a constitué le référentiel structurel de la fonction système d'information des éléments suivants :

- Le positionnement de la fonction dans l'organigramme (est-il adéquat pour ses activités ?)
- Le fonctionnement interne (Le mode de coordination, le mode de management ...)
- Les enjeux (la DSI respecte t'elle les délais et le budget ?)
- Les ressources de la fonction (la DSI a-t-elle les ressources nécessaires ?).

Pour chacune de ces rubriques est décliné un nombre de questions, puis évaluer suivant les réponses obtenues suivant la grille suivante :

Tableau N° 13 : Questionnaire d'évaluation de la structure de la fonction SI.

Positionnement de la DSI.	Fonctionnement de la DSI.	Enjeux de la DSI.	Ressources de la DSI.
<input type="checkbox"/> Oui tout à fait.	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait.	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait.	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait.
<input type="checkbox"/> Oui en partie.	<input type="checkbox"/> Oui en partie.	<input type="checkbox"/> Oui en partie.	<input type="checkbox"/> Oui en partie.
<input type="checkbox"/> Non.	<input type="checkbox"/> Non.	<input type="checkbox"/> Non.	<input type="checkbox"/> Non.
<input type="checkbox"/> Oui et c'est très dommageable	<input type="checkbox"/> Oui et c'est très dommageable	<input type="checkbox"/> Oui et c'est très dommageable	<input type="checkbox"/> Oui et c'est très dommageable

Source – Réalisé par nous-même.

⁷⁶ « Qui présente plusieurs sens, en parlant s'un signe, relatif à la polysémie », Le petit Robert 2014.

3.1.2.4 Le pôle satisfaction clients :

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. Le **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.

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 différents clients, ceux-ci doivent donner une évaluation en sélectionnant l'une des quatre réponses proposées (**Voir Tableau N° 13**).

Tableau N° 14 : Grille de satisfaction des clients de la fonction SI.

La direction	La ligne managériale	Les chefs de projets	Les utilisateurs	Les prestataires externes.
<input type="checkbox"/> Très satisfait.	<input type="checkbox"/> Très satisfait.	<input type="checkbox"/> Très satisfait.	<input type="checkbox"/> Très satisfait.	<input type="checkbox"/> Très satisfait.
<input type="checkbox"/> Satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait.
<input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Peu satisfait.
<input type="checkbox"/> Non satisfait.	<input type="checkbox"/> Non satisfait.	<input type="checkbox"/> Non satisfait.	<input type="checkbox"/> Non satisfait.	<input type="checkbox"/> Non satisfait.

Source - Réalisé par nous-même.

Section 02 : La performance des quatre pôles de la fonction système d'information d'ATM-Mobilis.

3.2.1 Le pôle activité :

Pour constituer le référentiel des activités de la fonction système d'information on s'est basé sur celui proposé par **David AUTISSIER** dans son livre mesurer la performance du système d'information, qu'on a administré sous forme d'un questionnaire en papier (**Voir Annexe A**) aux membres de **la DSI**.

Remplir ce questionnaire nécessite qu'on ait une vue systémique des activités réalisées au sein de **la DSI d'ATM-Mobilis**, alors on s'est rapproché du **chef département de la qualité SI**, et aussi du **chef département Reporting**, malgré que dans les meilleures conditions il devrait être adresser au directeur de cette fonction. Mais n'ayant pas pu obtenir ses réponses nous nous sommes contentés de ceux qui ont voulu y répondre et qui peuvent le faire.

Les différentes activités définies dans ce référentiel sont ensuite évaluées au regard des pratiques réelles qu'on a pu les récupérer des réponses du questionnaire, pour déterminer par rubrique et globalement un taux d'activité (**Voir tableau N°15**). Il s'agit de déterminer, sur **les quatre-vingts activités recensées**, le pourcentage de celles réalisées dans l'entreprise.

On l'a aussi évalué autrement à travers le calcul du **taux d'activité** contingent qui pondère notre premier résultat de différentes manières :

- **Une activité non réalisée** et qui est jugée importante sera affectée **d'un coefficient 3**. Sur une base de dix activités, le dénominateur du **taux de couverture est 10**. Si, **sur ces dix activités**, il y a eu une qui est jugée importante et qui n'est pas réalisée, elle **comptera pour 3 au lieu de 1 et le dénominateur sera alors de 12**.
- Il est possible de donner un coefficient aux activités qui correspondent **le mieux aux services de système d'information analysés**. Si le service de système d'information ne réalise aucune activité liée aux infrastructures (car elles sont prises en charge par une autre entité), le calcul pourra se faire sans tenir compte de cette catégorie.
- Il est également possible d'attribuer des coefficients à certaines activités en fonction du nombre de personnes qui les réalisent et du **volume d'heures de travail qui leur sont consacrées**.

- On peut aussi donner des notes par exemple, noté les activités non réalisées et jugées peu importantes avec **un score de 1**, celles **non réalisées et jugées importantes compteront pour 0**. Les **activités réalisées et jugées peu importantes se feront attribuer le score de 2** tandis que **celles réalisées et jugées importantes auront le score de 3**.

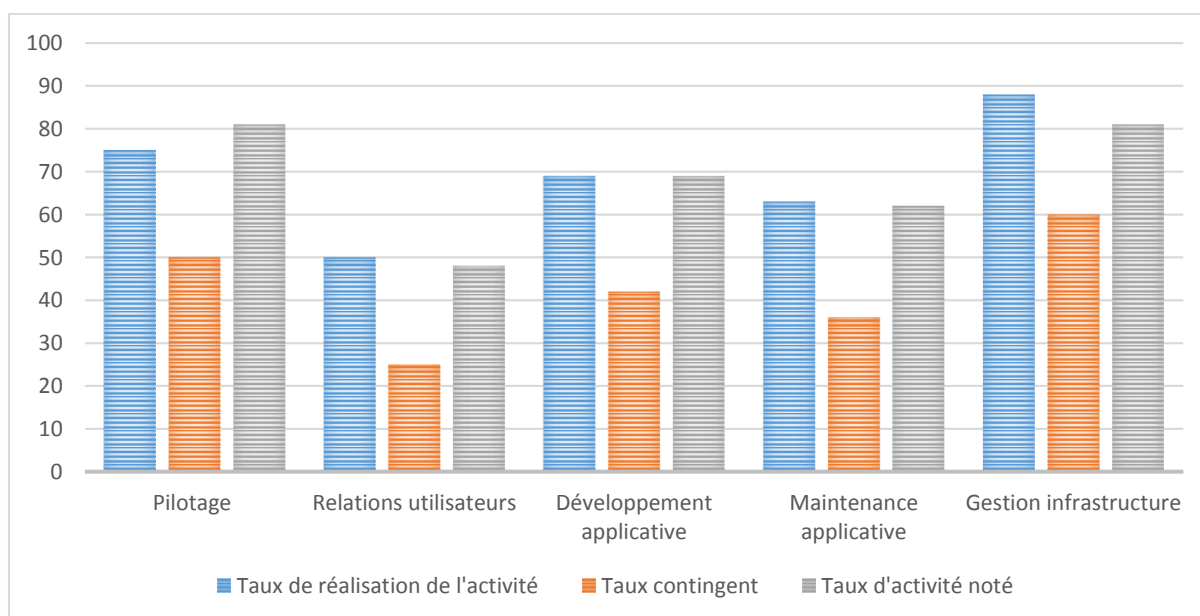
Les taux d'activité des différentes rubriques qu'on a calculé, sont ensuite synthétisés en un seul indicateur qui constitue l'évaluation métier de la fonction système d'information (**voir la figure 22**).

Tableau N° 15 : Synthèse des taux d'activités.

Activités	Le taux d'activités	Le taux contingent	Le taux d'activités notés
Pilotage	75%	50%	81%
Relations utilisateurs	50%	25%	48%
Développement applicative	69%	42%	69%
Maintenance applicative	63%	36%	62%
Gestion infrastructure	88%	60%	81%
Total/Moyenne	69%	43%	68%

Source - réalisé par nous-même.

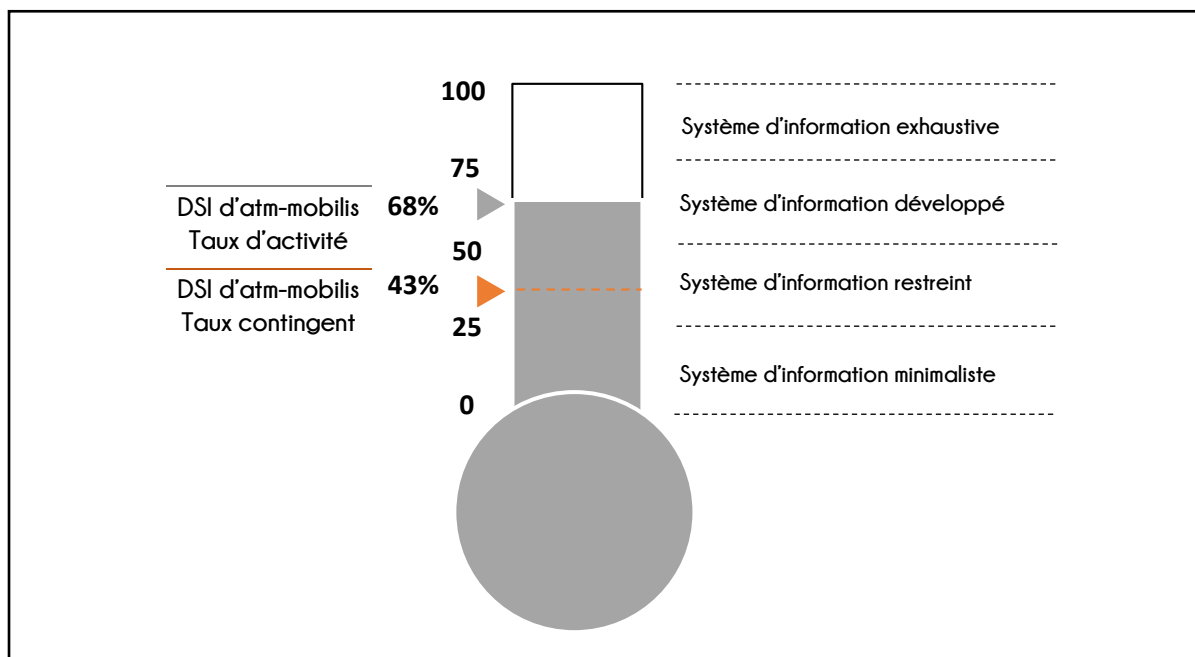
Figures N° 22 : Représentation graphique du taux d'activité métier.



Source - Réalisé par nous-même.

Le taux d'activité nous a permis de positionner la fonction système d'information sur une échelle de **0 à 100** avec **quatre configurations**, qu'on va expliquer après **la figure N°23** qui les résumant.

Figure N° 23 : Le baromètre du taux d'activité.



Source - Réalisé par nous-même.

La configuration exhaustive :

Comme le montre le graph c'est un niveau qui n'est pas encore atteint par la fonction système d'information d'**ATM-Mobilis** mais qui peut l'être si elle travaille sur les activités qui ne sont pas réalisées malgré qu'elles soient jugées importantes.

La configuration exhaustive présente une situation où la fonction système d'information réalise entre **75 à 100%** des activités recensés dans le référentiel. **La fonction 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 caractérisée par une force de proposition auprès des autres services, et une disponibilité et ouverture envers les utilisateurs.

La configuration développée :

Cette configuration qui est caractérisée par un taux d'activité compris entre **50 à 75%** représente pour **David AUTISSIER** des services système d'information qui réalisent toutes les

activités de pilotage, développement applicatif et maintenance applicative, et qui recouvrent également toute la partie infrastructure.

Si on suit le résultat obtenu par **le calcul du taux d'activité**, on sera en mesure de positionner le système d'information d'**ATM-Mobilis** dans la configuration développée, et ce parce que sa **DSI** réalise **68%** des activités référencées par le **CIGREF**, mais sans pour autant suivre la logique proposée par **D. AUTISSIER** parce qu'elle réalise une partie de chaque rubrique d'activités.

La rubrique pilotage SI :

La **DSI d'ATM-Mobilis** en collaboration avec **la DSPP** (Direction de Stratégie, Programmation et Performance) ont mis au-point un schéma directeur pour le système d'information qui est subdivisé en **trois axes** à savoir :

- Le développement.
- La modernisation.
- La sécurité.

Ensuite chaque axe est décliné en **un nombre d'actions à réaliser** (un plan d'action), en indiquant **les moyens et ressources alloués** pour chaque action. Ces trois composantes à savoir les axes stratégiques, le plan d'action et les ressources et moyens alloués ne forment qu'une partie de ce qu'appelle **Robert REIX⁷⁷ une stratégie système d'information**.

La partie négligée est celle des **objectifs**, Quels sont les objectifs que l'on doit assigner aux systèmes d'information pour qu'ils puissent jouer leur rôle d'armes stratégiques ? ces objectifs doivent être **SMART** (spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporel).

Le caractère mesurable de l'objectif permet à **la DSI** de mesurer la performance de son **SI** et par la suite de la piloter puisque l'évaluation de la performance représente un maillon de la boucle de pilotage, ce qui veut dire que l'absence de ses objectifs ont induit à l'absence de deux activités à savoir **le pilotage stratégique et la gestion de la performance**.

Rajouter à cela, la fonction **SI d'ATM-Mobilis** ne possède pas de référentiel qualité de manière choisie ou bien prescrite par des partenaires directs ou indirects, comme **CobIT, CMMI, ISO**.

⁷⁷ R. REIX, Stratégie des systèmes d'information, Revue : Les systèmes d'information et l'organisation, P.1470.

La rubrique activités relations utilisateurs :

Les principales activités qui ne sont pas réalisées par la **DSI d'ATM-Mobilis** dans cette rubrique relations utilisateurs sont des activités liées à une phase très importante qui ne doit normalement pas être négligée si on veut réussir le lancement d'une solution informatique, qui est celle de **la conduite du changement**.

Chose qu'on peut remarquer en premier lieu lorsqu'on examine **la fiche de projet**, qui est un document interne utilisé pour suivre l'état d'avancement de ses projets informatiques (**voir Tableau N°08**) parce qu'il n'existe pas une phase ou un lot conduite de changement où sera explicité son plan de communication et de formation qui va lui permettre de maîtriser et de réduire la résistance au changement.

De fait, la conduite du changement d'un projet **SI** va se résumer trop souvent à des actions de communication éparées sur les jalons phares du projet et par des formations utilisateurs organisées au dernier moment, lors du déploiement même de l'application au sein des services.

C'est pour cela que dans plusieurs entreprises et après une décennie de déploiement intensif d'applications informatiques : **30%** des projets **SI** n'aboutissent pas, **50%** dépassent le budget initialement prévu et toujours **60%** ne respectent pas les délais. C'est par un manque de maîtrise des résultats visés et une appropriation insuffisante de l'ambition du projet par ses acteurs que ces semi-échecs finissent par représenter non seulement un coût mais peuvent aussi susciter une perte de confiance et une démotivation des collaborateurs de l'entreprise⁷⁸.

Rajouter à cela la fonction système d'information d'**ATM-Mobilis** ne fait pas des enquêtes de satisfaction malgré qu'elles soient importantes pour assurer l'amélioration en continu.

Les rubriques d'activités développement applicatif, maintenance applicative, gestion d'infrastructure :

La fonction système d'information d'**ATM-Mobilis** réalise la majorité des activités qu'elle doit réaliser dans le cadre de ces trois rubriques, parce qu'elles représentent son **cœur métier** qui est l'informatique.

⁷⁸ Le site RH Partner : <http://rh.sia-partners.com/> , Consulté le 18/06/2016.

Parmi les quelques activités qu'elle ne réalise pas on trouve :

- **La cartographie applicative des processus** : ce qui lui permet de lister l'ensemble des processus de l'entreprise et chercher les applications qui les couvrent.
- **Établir la cartographie des liens inter applications** : qui consiste à définir tous les liens de données et de traitements entre les applications.
- **Mesurer les KPI et calculer le ROI** : avoir un tableau de bord qui permet de piloter ses projets informatiques à travers des indicateurs dites de performances (**KPI**) qui doivent être à la fois financiers (**comme le ROI**) et non-financiers.

La configuration restreinte :

C'est une configuration qui a un taux d'activité compris entre **25** et **50%**, d'après **David AUTISSIER** elle illustre un fonctionnement orienté 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.

Si on prend le résultat obtenu par **le calcul du taux d'activité contingent** le système d'information **d'ATM-Mobilis** se positionnerait dans cette configuration, parce qu'il avoisine les **43%**. **Ce taux est réduit par rapport au taux d'activité** parce qu'il prend en considération le niveau d'importance des activités non-réalisés.

Pour le cas de la fonction système d'information de **Mobilis** elle négligent plusieurs activités malgré qu'elles soient importantes qui sont liés généralement à la rubrique pilotage.

La configuration minimaliste :

La configuration minimaliste correspond à une fonction **système d'information** qui se focalise sur quelques activités. Cela peut s'expliquer par la mission de la fonction, par ses ressources, par le recours à des prestataires externes ou par la mise en place de progiciels nécessitant moins de développement et de maintenance d'applications. Il faut néanmoins s'interroger sur les besoins de gestion et le positionnement de la fonction système d'information avec un taux d'activité inférieur à **25 %**.

3.2.2 Le pôle compétences :

Le club informatique des grandes entreprises françaises publie régulièrement la nomenclature des emplois métiers des systèmes d'information, qu'on a utilisés comme référentiel, des compétences que doit avoir les membres de la **DSI d'ATM-Mobilis**. Ce référentiel publié par le **CIGREF** ne recouvre qu'une seule rubrique qui est la rubrique des compétences techniques, par contre les deux autres rubriques qui concernent les compétences comportementales et métiers ont été développés par **D. AUTISSIER**.

A partir de ces compétences de référence on a pu construire le questionnaire en utilisant l'outil Google-form (une application Web) qu'on a administré aux membres de la direction système d'information d'**ATM-Mobilis** à travers leurs courriels, et puisque la base de données générée par les réponses est exportée sous la forme d'un fichier Excel, alors on a utilisé ce logiciel pour les analyser.

Pour chacune des compétences, les collaborateurs de la fonction système d'information doivent mentionner leur état de connaissance et de maîtrise, en cochant l'une des quatre cases (**Voir Annexe B**) ; ils obtiennent un nombre de points qui permet de calculer **un taux de maîtrise par catégorie d'activité** et **en global**. Les réponses possibles sont différentes en fonction du type de compétences, mais leur valeur est identique avec quatre niveaux d'évaluation.

Ce questionnaire nous a permis d'obtenir neuf taux de maîtrise dont le taux de maîtrise des compétences est la synthèse. **Le taux de maîtrise des compétences techniques** est la moyenne des taux de maîtrise des cinq catégories. Les items des savoirs métier peuvent aussi être modulés en fonction de leur importance au regard de la culture d'entreprise mais également de la structure et de l'expérience de **la DSI**.

Il est possible de pondérer les moyennes des taux **en affectant un coefficient** sur les **compétences qui sont les plus importantes** pour les besoins de l'entreprise. Il est également possible d'appliquer **un coefficient en fonction du type de métier** exercé par le collaborateur qui répond ou de son expérience. Par exemple, pour les juniors et débutants, certaines activités peuvent être retirées du calcul ou coefficientées différemment.

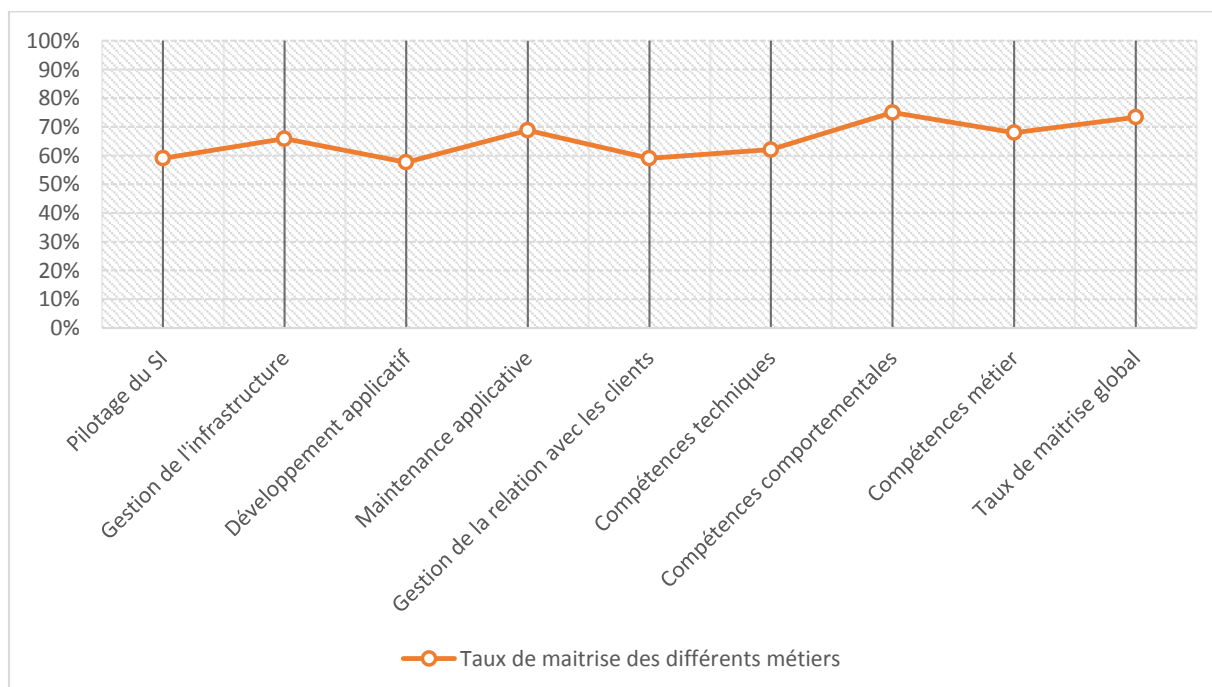
Les taux de maîtrise des compétences obtenus pour les trois types de compétences font ensuite l'objet d'une moyenne pour avoir un taux de maîtrise global, comme le montrent le tableau suivant et la figure N° 24.

Tableau N° 16 : Synthèse des taux de maitrise.

Taux de maitrise	Nombre de points	Pourcentage (%)
Pilotage du SI	869.57	59.07%
Gestion de l'infrastructure	969.57	65.87%
Développement applicatif	848.91	57.67%
Maintenance applicative	1013.04	68.82%
Gestion de la relation avec les utilisateurs	869.57	59.07%
Compétences techniques	4570.66	62.1%
Compétences comportementales	689.3	75%
Compétences métier	625	68%
Taux de maitrise global	5884.96	68.36%

Source - Réalisé par nous-même.

Figure N° 24 : l'architecture des différents taux de maitrise.

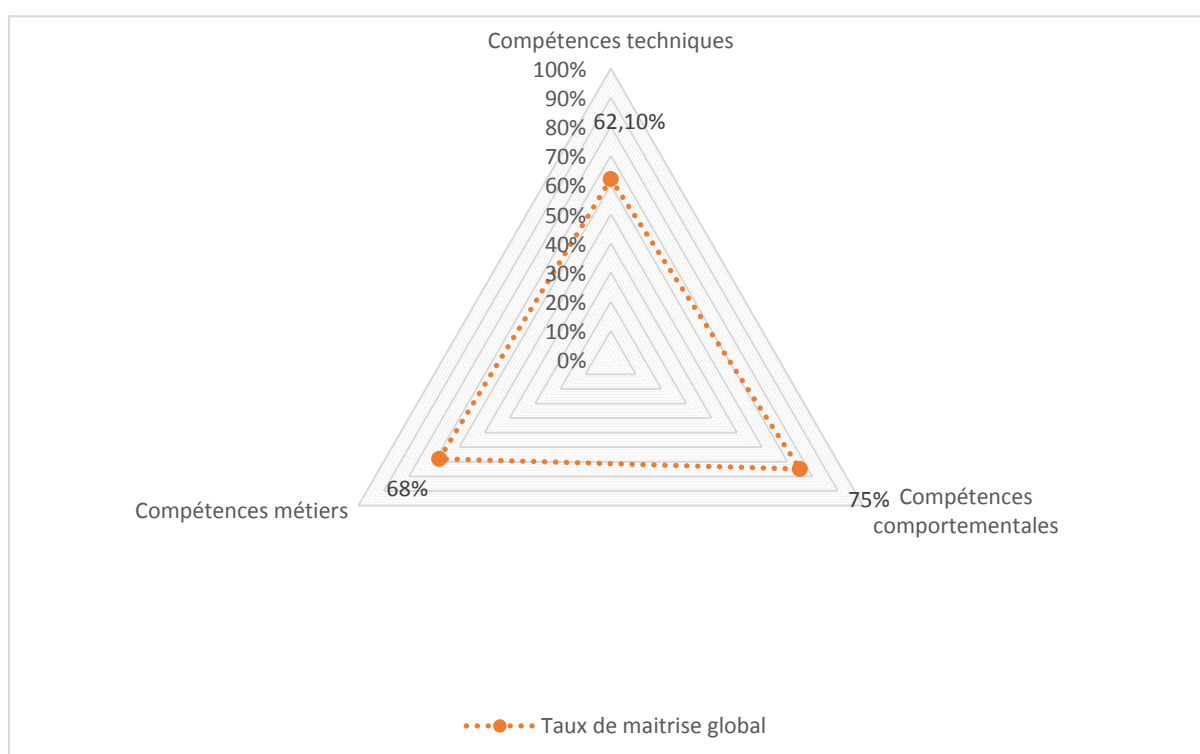


Source - Réalisé par nous-même.

Ces résultats sont à analyser d'une manière globale et en tenant compte des profils des collaborateurs qui constituent l'équipe. Un taux de maîtrise global de **68.36%** décrit une équipe majoritairement jeune, chose qu'on a pu remarquer lors de notre passage au niveau de la **DSI d'ATM-Mobilis**. Une équipe système d'information avec un nombre important de collaborateurs expérimentés devrait avoir un taux de maîtrise global minimum de **75%** d'après **D. AUTISSIER**.

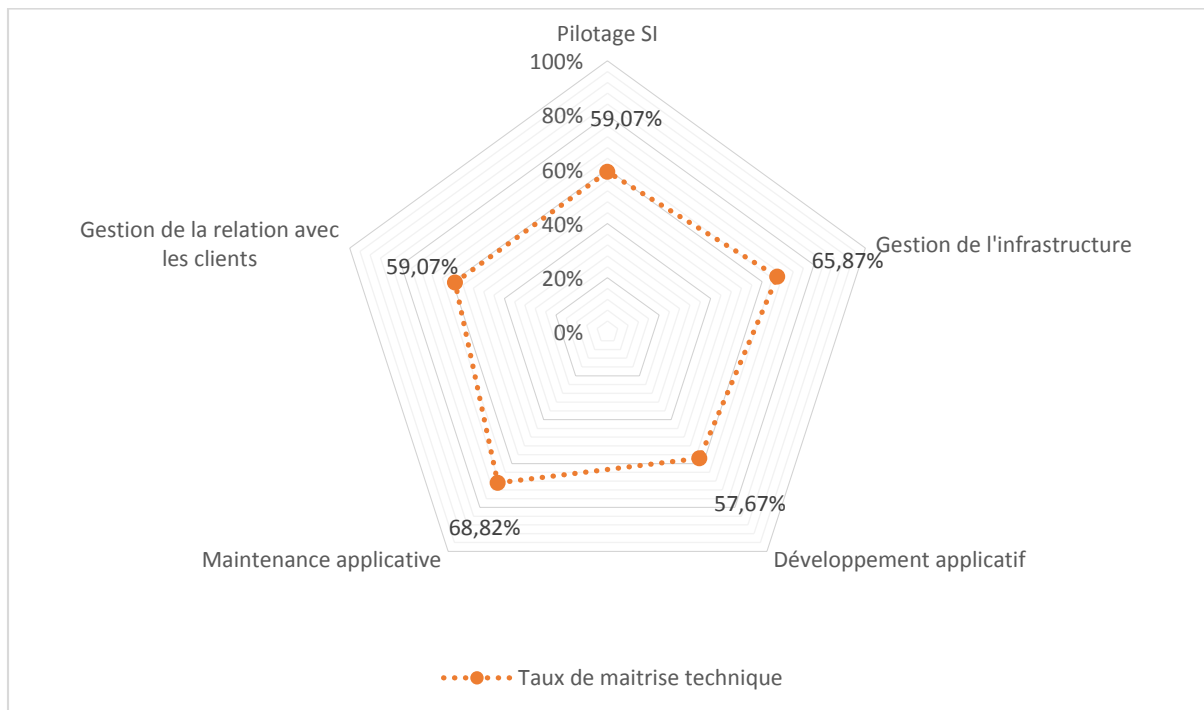
Les deux représentations graphiques suivantes à savoir de **la figure 25** et **la figure 26** nous permettent de discerner les forces et les faiblesses des différentes catégories de compétences des membres de la **DSI d'ATM-Mobilis**, et d'orienter ainsi les actions de formation et de professionnalisation pour corriger les dérives. **Le premier graphique est un radar avec les trois taux de maîtrise principaux**. Le deuxième illustre les taux de maîtrise des cinq catégories techniques.

Figure N° 25 : Graphique d'analyse des taux de maîtrise.



Source - Réalisé par nous-même.

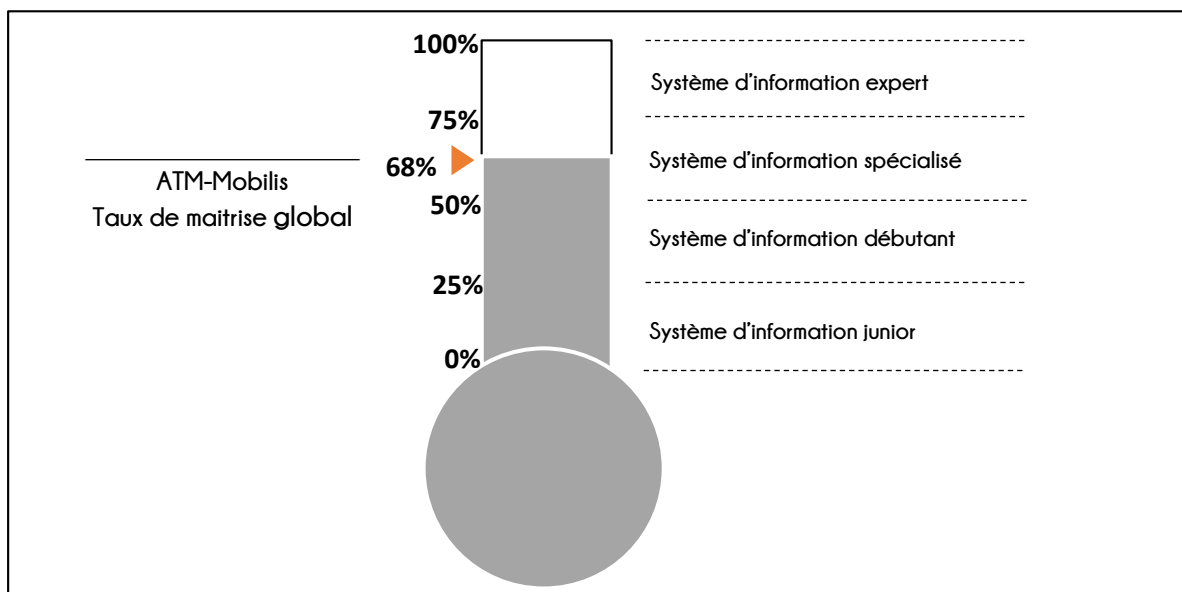
Figure N° 26 : Graphique d'analyse des taux de maitrise technique.



Source - Réalisé par nous-même.

Le taux de maîtrise global nous a permis de positionner le niveau de compétence de la fonction système d'information d'ATM-Mobilis sur une échelle de 0 à 100, sachant qu'il existe quatre configurations types d'après D. AUTISSIER, comme le montre la figure 27.

Figure N°27 : Le baromètre d'évaluation du pôle compétence.



Source - Réalisé par nous-même.

Système d'information expert :

C'est un niveau de compétences que globalement les membres de la **DSI d'ATM-Mobilis** n'ont pas encore atteint, **La voie de progrès** réside dans l'acquisition de savoirs et de connaissances pour les compétences qu'elle ne maîtrise pas qui est principalement la rubrique pilotage système d'information, et une **mise à niveau des collaborateurs** qui seraient individuellement en dessous du niveau requis, pour réintégrer le groupe dominant des experts.

Cette configuration qui est caractérisée d'après **D. AUTISSIER** par un taux de maîtrise global de **75%** au-moins, **le système d'information expert** fait état **d'une maîtrise très élevée dans l'ensemble des compétences évaluées**. Ce résultat peut témoigner d'une maîtrise dans tous les domaines ou de points très élevés dans certains, notamment dans le domaine technique qui pondère – **à hauteur de 85%** - le taux global de manière standard. Il est possible, toutefois, de pondérer la répartition entre les trois types de compétences.

Système d'information spécialisé :

Avec un taux de maîtrise global de **68%** on peut positionner le système d'information d'**ATM-Mobilis** comme étant un système d'information spécialisé, c'est un taux au-dessus de la moyenne, faisant ainsi état d'un niveau de compétence acceptable et couvrant les besoins de gestion ordinaires de l'entreprise. Selon les tests du modèle qui ont été réalisés sur différentes entreprises, ce taux est principalement dû à des compétences d'expertise dans certains domaines techniques et à l'absence totale de savoir et d'expérience pour d'autres compétences, notamment comportementales et métier. Pour notre cas le taux de maîtrise des différents métiers est plutôt équilibré, il varie entre **60** et **75%**.

On peut dire que ce système d'information fait bien ce qu'on lui demande mais ne fera pas de propositions d'évolutions. On le caractérise de **système d'information légitimiste** par opposition au précédent que l'on qualifie d'innovant.

Système d'information junior :

D'après **D. AUTISSIER & V. DELAYE** Le taux de maîtrise des compétences du système d'information junior est en dessous de la moyenne avec des scores oscillant entre **25 %** et **50 %**. Cette configuration est qualifiée 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. Si cela correspond aux besoins de l'entreprise, l'effet temps jouera sur l'expérience nécessaire. Dans le cas contraire, il faudra envisager l'embauche de nouveaux collaborateurs dans la fonction système d'information plus seniors ou bien des formations express sur les points qui intéressent l'entreprise.

Systeme d'information debutant :

Cette dernière configuration est la plus alarmante pour une entreprise. Le taux de maîtrise des compétences du système d'information debutant se situe entre **0** et **25 %**. Cette situation peut s'expliquer d'après **D. AUTSSIER** par le fait d'avoir engagé des collaborateurs sans expérience dans une fonction nouvellement créée où d'avoir confié un projet d'envergure à un chef de projet debutant. Acceptable tout au debut, cette situation ne peut perdurer au risque d'avoir un système d'information incompetent, ne répondant pas aux besoins de l'entreprise et générant un fort taux d'échec des projets lancés.

3.2.3 Le pôle organisation :

Le référentiel utilisé pour évaluer la performance de ce pôle est celui proposé par **D. AUTSSIER** dans son livre mesurer la performance du système d'information, qu'on a transformé en un questionnaire en utilisant l'outil **Google-form** puis administré aux membres de la direction système d'information d'**ATM-Mobilis** à travers leurs courriels.

Ce questionnaire est composé de quatre rubriques à savoir le positionnement de la **DSI**, le fonctionnement, les enjeux et les ressources de la **DSI**, et chaque rubrique est composée d'un nombre de variable, Pour chaque **variable**, **cinq questions** sont posées pour apprécier en quoi les ressources structurelles sont adaptées à l'activité réelle pour déterminer **un taux de support structurel**.

À chacune des questions, on a attribué un nombre de points (**4 pour « oui tout à fait », 3 pour « oui en partie », 2 pour « non » et 1 pour « non et c'est très dommageable »**) permettant d'obtenir une moyenne pour chacune des parties et en global.

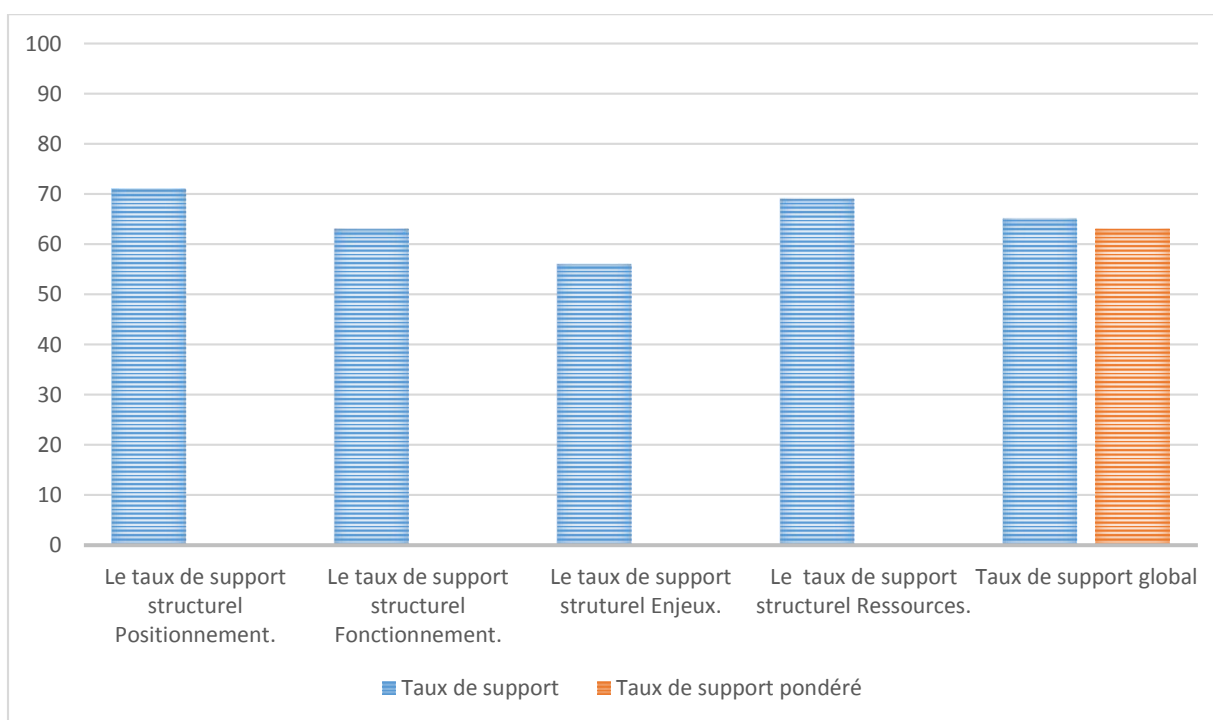
Les résultats qu'on a pu recevoir des questions précédentes permettent l'obtention d'un **taux de support structurel** pour le positionnement, le fonctionnement, les enjeux et les ressources, et en global, comme le montrent **le tableau suivant et la figure N°28**.

Tableau N° 17 : Synthèse des taux de support structurel.

La rubrique	Nombre de points	Coefficient	Taux de support structurel (%)
Le Positionnement	355	1	71%
Le Fonctionnement	315	1	63%
Les enjeux	280	2	56%
Les ressources	345	2	69%
Taux de support structurel global.	1295	6	65%

Source - Réalisé par nous-même.

Figure N° 28 : Représentation graphique du taux de support structurel.

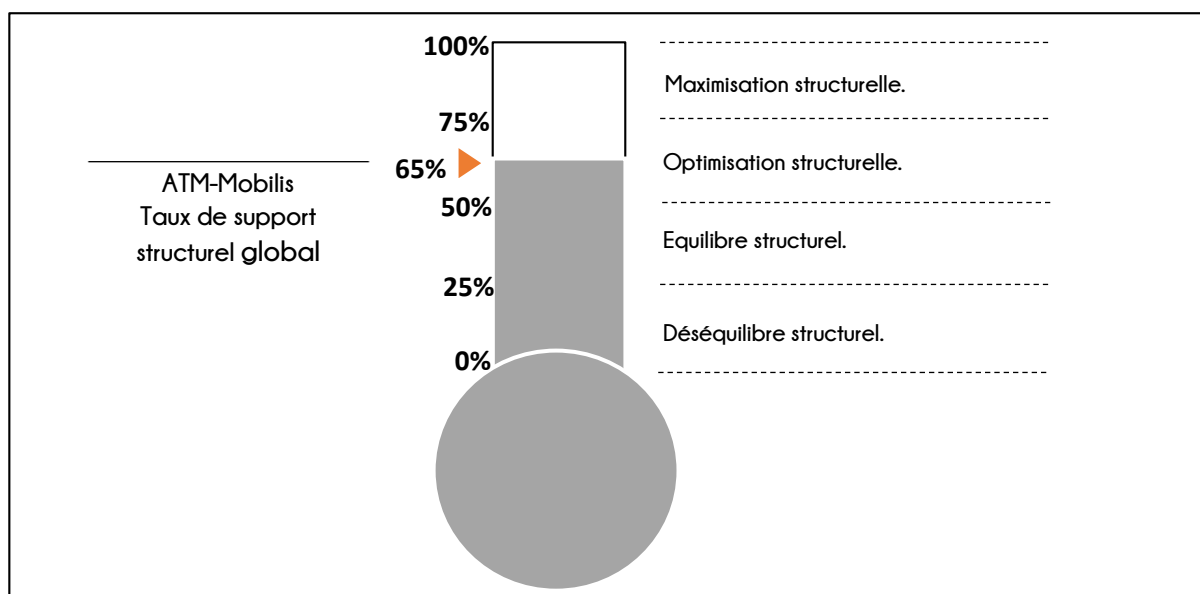


Source - Réalisé par nous-même.

Il est possible de calculer le taux de support structurel en donnant une pondération plus importante aux deux parties ressources et enjeux. Nous avons affecté **un coefficient de 2** à ces **deux parties**, car c’est a priori celles qui sont les plus structurantes.

Le taux de support structurel permet de dresser une évaluation de la fonction sur **une échelle barométrique** comme le montre le baromètre de **la figure 33**.

Figure N° 29 : Baromètre du taux de support structurel.



Source - Réalisé par nous-même.

La maximisation structurelle :

Pour la **DSI** d'**ATM-Mobilis** c'est un niveau qui n'est pas encore atteint, La maximisation structurelle est atteinte lorsque le taux est supérieur à **75%**. Ce taux illustre d'après **D. AUTISSIER** une situation où la fonction système d'information bénéficie d'un effectif satisfaisant et de conditions de travail et de fonctionnement favorisant l'initiative et l'implication. C'est la situation idéale vers laquelle doit tendre toute fonction système d'information, mais également la meilleure disposition pour que cette dernière réalise ses prestations et répondre au mieux aux attentes du reste de l'entreprise.

L'optimisation structurelle :

Avec un taux structurel global de **65%** et un taux pondéré de **63%**, la fonction système d'information d'**ATM-Mobilis** se positionne dans les deux cas, dans la configuration **optimisation structurelle** dont le taux est compris entre **50%** et **75%** qui démontre que les différentes variables qualifiées sont jugées acceptables et correspondent à l'activité. Cela peut se traduire par une multiplication des projets et des fonctionnements ne permettant pas toujours de répondre au mieux aux attentes de l'entreprise.

La rubrique qui a reçu le moins de réponses positives et celle **des enjeux de la DSI**, et plus précisément les deux questions qui sont liées au **délai de réalisation de ses projets**

informatiques, et le respect du budget fixé, où toutes les réponses pour ces deux questions étaient « **NON** », ou « **NON et c'est très dommageable** ».

L'équilibre structurel :

L'équilibre structurel, avec un taux compris entre **25 %** et **50 %**, d'après **D. AUTISSIER** et **V. DELAYE** ça reflète une situation où il y a un risque dû à la tension existante, tant sur les ressources que sur le fonctionnement. « *Ça passe mais juste* », pour reprendre le commentaire d'une personne dans cette situation. Les ressources sont jugées insuffisantes pour couvrir le périmètre théorique de la fonction. Cela se traduit dans les faits par la sélection des prestations qui sont jugées les plus importantes (**souvent à court terme**) pour la gestion de l'entreprise, au détriment d'activités moins urgentes mais parfois tout aussi importantes, sinon plus.

Le déséquilibre structurel :

Le déséquilibre structurel, avec un taux inférieur à **25 %**, illustre 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.

3.2.4 Le pôle satisfaction client :

Le référentiel utilisé pour l'élaboration du questionnaire lié à ce pôle, est celui proposé par **D. AUTISSIER** dans son livre **mesurer la performance du système d'information** qui a été subdivisé en quatre rubriques. Chaque rubrique est adressée à une direction en particulier, la première qui normalement doit être adressée à la direction générale, on l'a envoyée à la direction de stratégie, vu qu'on n'a pas pu obtenir leurs réponses.

Les trois autres rubriques à savoir celles liées aux managers, chefs de projets et utilisateurs on a fait appel à la direction système d'information pour y répondre vu que ça relève de leurs compétences.

Toutes ces rubriques et questions ont été traitées de manière égalitaire malgré qu'on puisse ajouter des coefficients pour montrer leur importance dans le calcul du taux de satisfaction. Dans la logique d'un questionnaire adaptable à l'entreprise **ATM-Mobilis**, les catégories de

clients ont été subdiviser en **direction générale** (représentée par la direction de stratégie), **managers** (qui comporte les chef département et directeurs), **chef de projet** et **utilisateurs**.

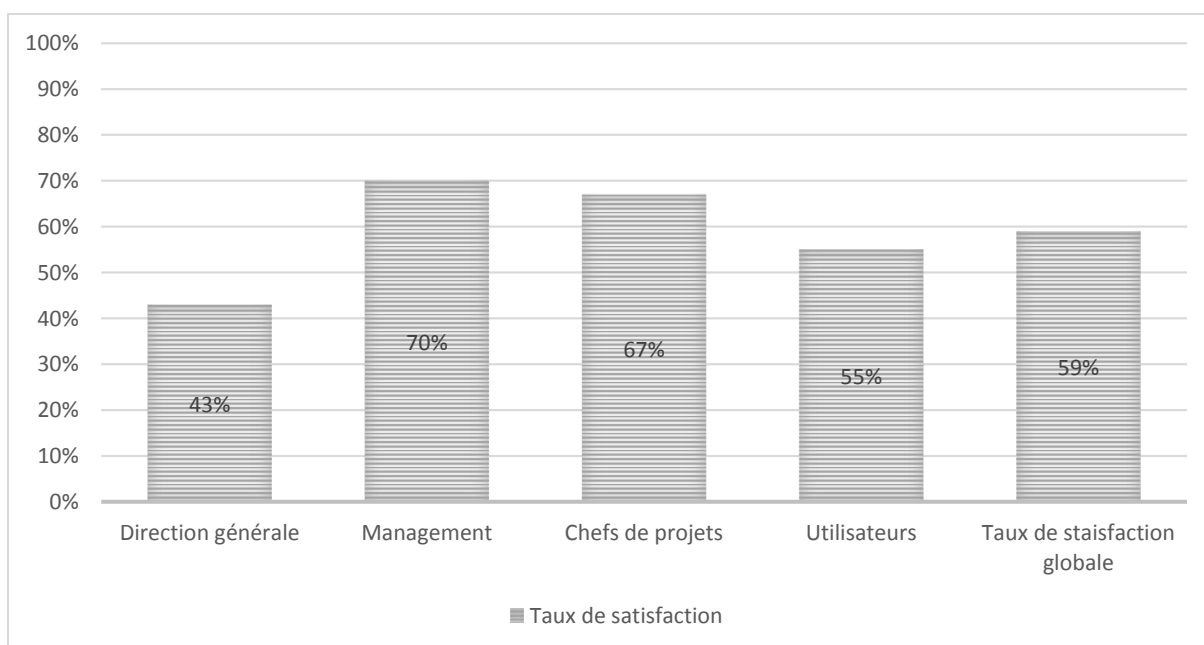
Les réponses à ses questions nous ont permis d'obtenir des résultats présentés dans **le tableau suivant** et à **la figure N°30**, sous la forme de taux de satisfaction en global et à différents niveaux, pour simultanément établir une évaluation et un diagnostic pouvant ouvrir sur un plan d'action.

Tableau N° 18 : Synthèse des taux de satisfaction.

Clients	Nbr de points	Taux de satisfaction
Direction générale	240	43%
Management	696	70%
Chefs de projet	384	67%
Utilisateurs	1116	55%
Taux de satisfaction global	2436	59%

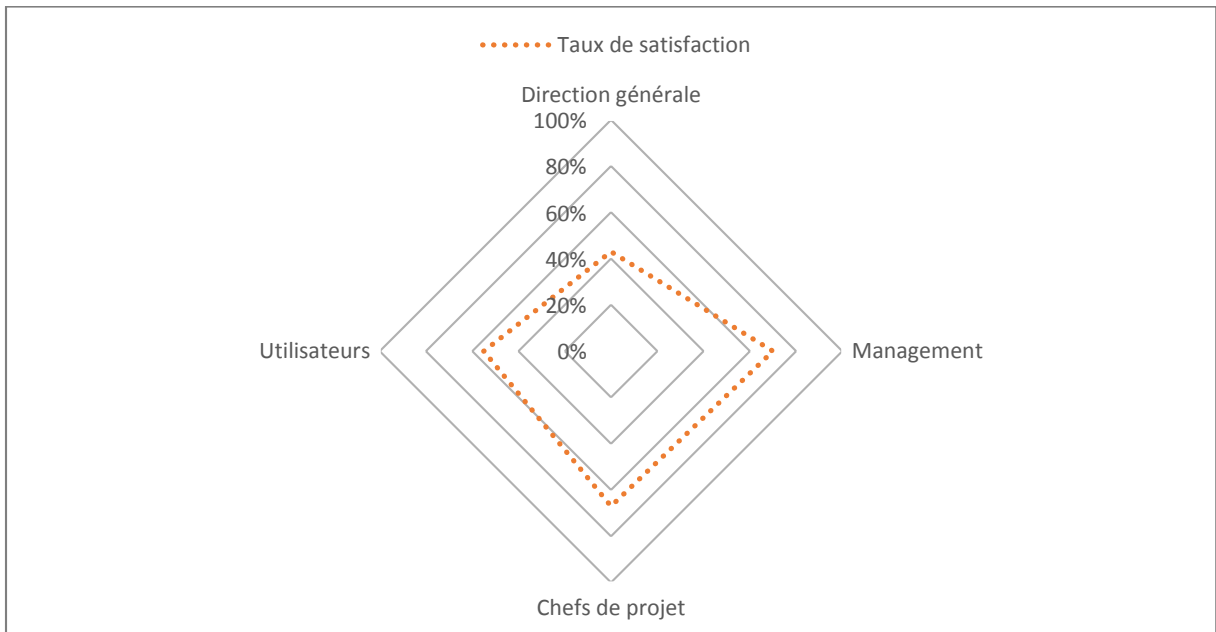
Source - Réalisé par nous-même.

Figure N° 30 : Graphique des taux de satisfaction.



Source - Réalisé par nous-même.

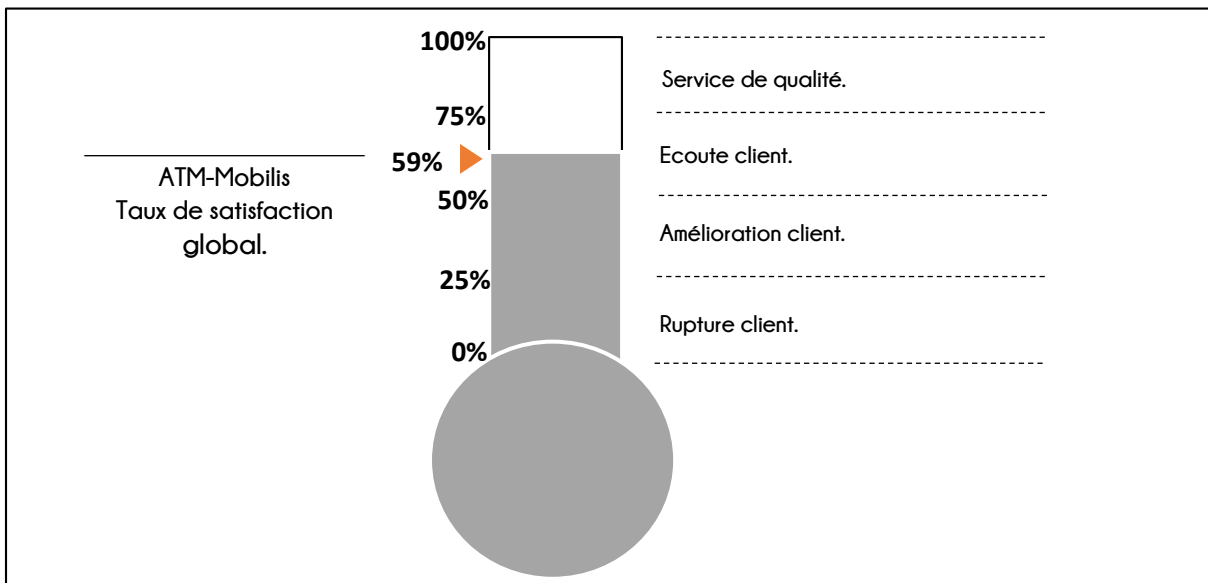
Figure N° 31 : Radar des taux de satisfaction.



Source - Réalisé par nous-même.

Ces graphiques servent à expliquer **le taux de satisfaction client global** et à analyser ce taux par type de client pour identifier les zones de progrès. En fonction de sa valeur, le taux de satisfaction client illustre quatre configurations types de la fonction système d’information, comme le montre **la figure N° 32**.

Figure N° 32 : Baromètre du taux de satisfaction client.



Source - Réalisé par nous-même.

Un service de système d'information qui bénéficie d'une bonne « **Qualité de service** » dénote d'après **D. AUTISSIER** une capacité à offrir à ses clients les prestations les plus adaptées à leurs besoins, mais également un sens de l'écoute et de l'explication. Cela reflète une situation où le système d'information se met en relation client/fournisseur et cherche en permanence à comprendre les besoins des clients pour adapter les prestations.

Avec un taux de satisfaction client de **59%** le **SI d'ATM-Mobilis** se positionne comme étant « *À l'écoute des clients* », il représente un système d'information qui 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. Les relations entretenues avec les bénéficiaires sont bonnes et sont caractérisées par des rencontres régulières pour les explications et l'exploitation des différentes prestations. La différence par rapport à la situation précédente est une moindre capacité de transformation des prestations pour correspondre pleinement aux attentes des décisionnels et des managers.

« **L'amélioration client** » stigmatise d'après **D. AUTISSIER** un état où les demandes clients 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. La partie relationnelle et d'échanges avec les décisionnels, plus particulièrement les managers, est très faible. Le système d'information réalise ses prestations, les adresse aux différents bénéficiaires en privilégiant la direction au détriment des managers. Ces derniers sont souvent sollicités pour faire évoluer le système d'information mais ne sont pas toujours écoutés quand ils font valoir les difficultés qu'ils rencontrent relatives au système.

« **La rupture client** » est une situation de crise. Le système d'information n'est plus jugé légitime par les bénéficiaires et plus particulièrement par les managers et les opérationnels qui le perçoivent comme un outil déconnecté de la réalité, voire contreproductif. Les applications informatiques et le fonctionnement de la direction système d'information sont vivement critiqués. Le pouvoir de l'informatique sur l'activité opérationnelle est contesté et montré comme étant à l'origine de nombreux dysfonctionnements opérationnels. 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 03 : L'évaluation globale de la performance de la fonction système d'information.

L'objectif de cette partie consiste en l'analyse commune des quatre pôles traités indépendamment dans la section précédente. Les quatre taux analysant le périmètre d'activités, le niveau de compétences, les ressources allouées et la satisfaction des clients (Voir tableau N° 18) sont combinés pour déterminer un **taux global de performance fonctionnelle** permettant de donner une cotation de la fonction avec les critères explicatifs de cette même cotation. Ce processus permet de positionner la fonction système d'information d'**ATM-Mobilis** sur une échelle et de lui associer un type dont les caractéristiques seront autant d'éléments d'appréciation de son fonctionnement et de sa progression.

Tableau N° 19 : Synthèse des évaluations fonctionnelles.

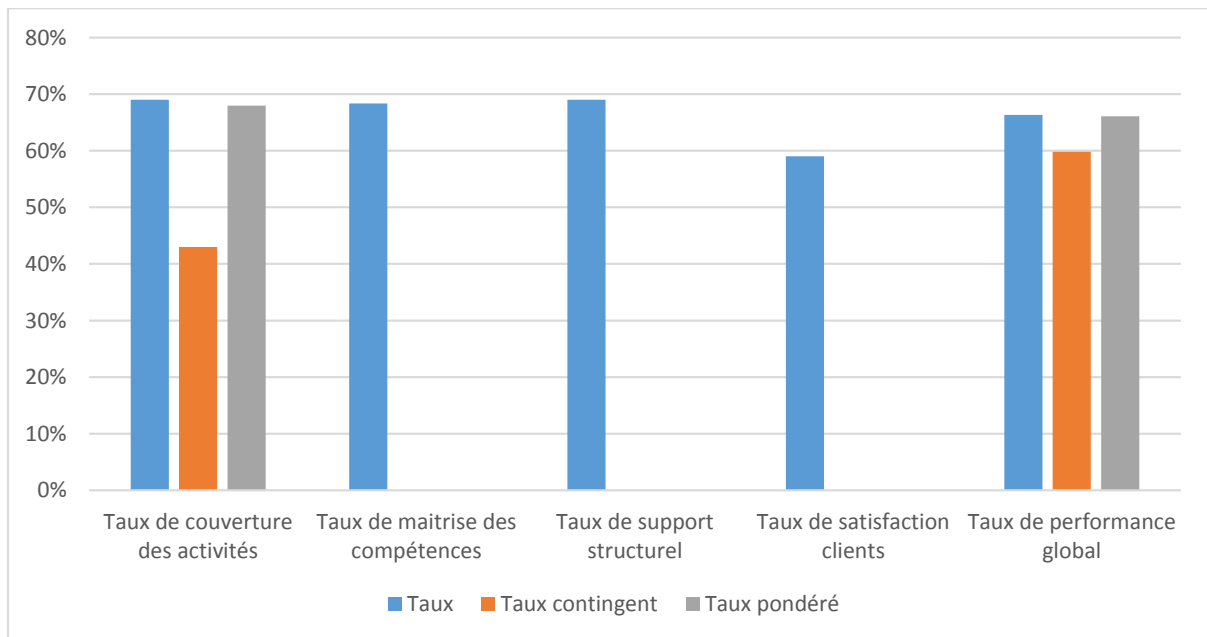
Thème d'évaluation	Les taux		
Activités pilotage	75%	50%	81%
Activités développement applicatif	50%	25%	48%
Activités maintenance applicative	69%	42%	69%
Activités gestion infrastructure	63%	36%	62%
Activités relations utilisateurs	88%	60%	81%
Taux de couverture des activités	69%	43%	68%
Compétences techniques	62.1%		
Compétences comportementaux	75%		
Compétences métiers	68%		
Taux de maîtrise des compétences	68.36%		
Positionnement	71%		
Fonctionnement	63%		
Enjeux	56%		
Ressources	65%		
Taux de support structurel	69%		

Direction générale	43%		
Management	70%		
Chefs de projet	67%		
Utilisateurs	55%		
Taux de satisfaction clients	59%		
Taux de performance global	66.34%	59.84%	66.09%

Source - Réalisé par nous-même.

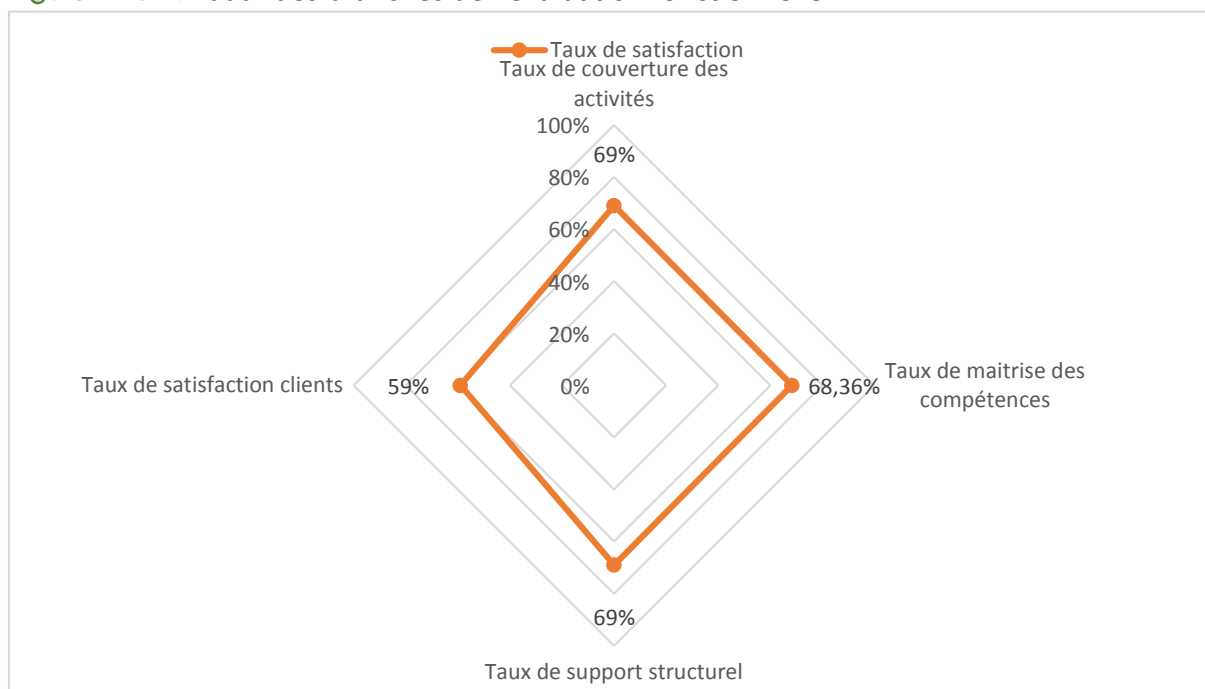
Ces différents chiffres peuvent être présentés sous la forme de graphiques (voir figures 33 et 34), pour une meilleure appréciation des différences et des thèmes qui seront le plus à travailler.

Figure N° 33 : Représentation en bâtons des branches de l'évaluation fonctionnelle.



Source - Réalisé par nous-même.

Figure N° 34 : Radar des branches de l'évaluation fonctionnelle.

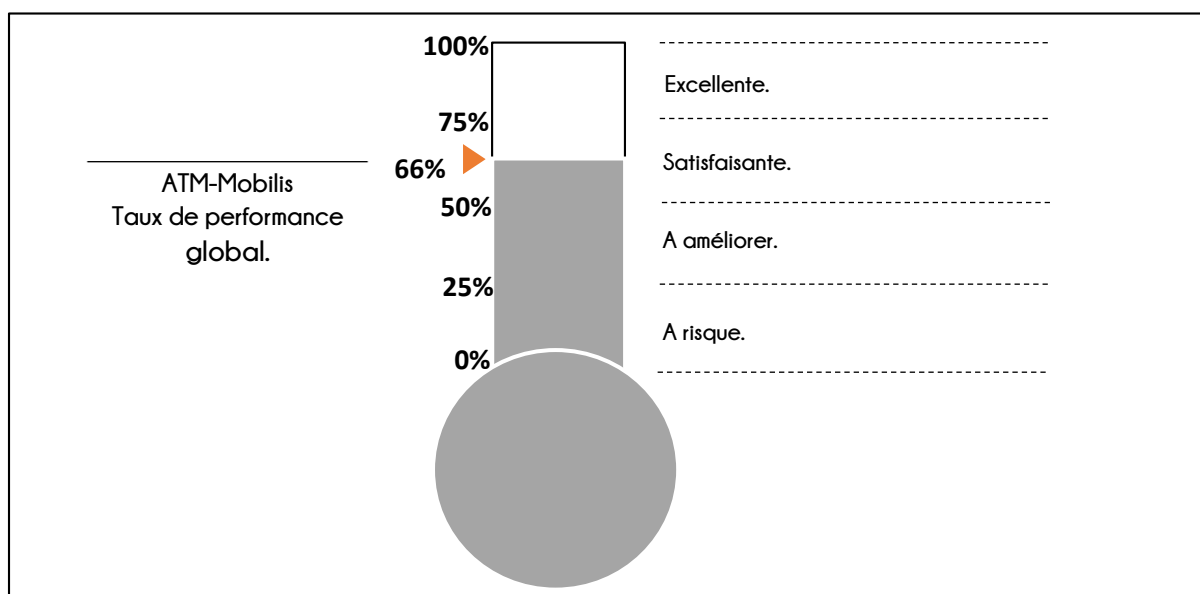


Source - Réalisé par nous-même.

L'analyse de chacun des thèmes a été abordée lors de la section précédente, nous nous focaliserons uniquement sur l'analyse de la performance globale avec un baromètre, comme cela a été le cas pour l'analyse des quatre dimensions.

Le baromètre global, en tant que moyenne simple ou pondérée (si l'on veut attribuer un poids plus important à l'une des quatre variables) des quatre dimensions, nous donne une évaluation de la performance de la fonction système d'information d'ATM-Mobilis par une valeur quantitative comprise entre **0** et **100** et des indications qualitatives permettant de situer le niveau de la fonction analysée dans quatre configurations qu'on va expliquer une à une après **la figure N°35**.

Figure N° 35 : Le baromètre du taux de performance de la fonction SI.



Source - Réalisé par nous-même.

La fonction « Excellente » illustre d'après **D. AUTISSIER** 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. Elle devient un domaine de pointe caractérisé par la performance et l'innovation. Le seul objectif consiste à maintenir cet état d'excellence.

Avec un taux de performance globale de **68%** la fonction système d'information **d'ATM-Mobilis** se positionne comme étant « **Satisfaisante** » qui est caractérisée d'après **D. AUTISSIER** par un taux de performance oscillant entre **50 %** et **75 %**. Ce qui est réalisé par la fonction système d'information l'est de manière acceptable. Elle remplit son contrat sans innovation et zèle particulier. Cette notion de réalisation a minima de ce qui a été demandé varie selon les dimensions. Ce taux moyen peut être obtenu par un niveau élevé sur quelques dimensions et des taux très bas sur les autres. Les thèmes à améliorer devront faire l'objet d'un plan d'actions à court ou moyen terme.

La fonction « À améliorer » correspond d'après **D. AUTISSIER** 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. Il y a de grosses lacunes à corriger, pour lesquelles il faut analyser les causes et évaluer les modalités de transformation envisageables à moyen terme.

La fonction « À risques », est qualifiée par un taux de performance inférieur à **25 %**. Ce taux global très faible est généralement obtenu par des taux très faibles (inférieurs à 25 %) dans l'ensemble des quatre dimensions. 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, avec des risques très forts de non-réalisation d'activités et d'applications informatiques présentant de nombreux bugs et pannes.

■ CONCLUSION.

Nous concluons ce travail avec une intime conviction que la fonction système d'information est devenue l'une des plus importantes et des plus complexe à piloter du fait, d'un côté, des investissements énormes que les entreprises font chaque année pour l'acquisition de nouvelles solutions informatiques qui leurs facilitent l'automatisation de la collecte et le traitement de l'information et de l'autre côté, il y a l'absence d'outils pertinent qui permettent l'évaluation de sa performance.

Le modèle d'évaluation fonctionnelle propose une réponse à cette problématique de mesure de la performance, à travers un ensemble de questions sur quatre axes à savoir, les activités, les compétences, l'organisation et la satisfaction clients, permettant de positionner la fonction système d'information sur une échelle à quatre niveaux de performance.

Nous rappelons que l'objectif de notre recherche était d'utiliser le modèle d'évaluation fonctionnelle, pour évaluer la performance de la fonction système d'information d'une entreprise leader du marché de la téléphonie mobile en Algérie qui est **ATM-Mobilis**.

On a dû à cet effet commencer par faire un état des lieux du dispositif d'évaluation de la performance du **SI d'ATM-Mobilis** à travers un ensemble d'entretiens avec les membres de la **DSI** et aussi d'autres structures, qui nous ont permis de constater au final l'inexistence d'outils pertinent de mesure de la performance du **SI** malgré l'intérêt qu'elle lui porte.

Ensuite, on a comparé la fonction système d'information d'**ATM-Mobilis** à un référentiel en termes d'activités, de compétences, d'organisation mais aussi de satisfaction client, et ce en utilisant quatre questionnaires qui ont été administrer aux membres de **la DSI** mais aussi à d'autres structures.

Les réponses obtenues de ses questionnaires ont été analysé, puis à travers un système de points on a pu calculer un taux qui permet de positionner le système d'information **d'ATM-Mobilis** selon chaque axe puis en globale selon quatre configurations possibles.

Avec un taux d'activité de **68%** calculé des résultats obtenus du premier questionnaire on a pu positionner le système d'information d'**ATM-Mobilis** comme étant développé, ce qui veut dire que la fonction système d'information d'**ATM-Mobilis** réalise la majorité des activités qu'elle doit faire ce qui représente une confirmation de notre première hypothèse.

Le deuxième taux calculé, est celui lié au pôle compétence, avec un taux de maîtrise de **68,36%** on peut dire que le personnel mobilisé pour la fonction système d'information est plutôt polyvalent, et qu'il maîtrise la majorité des activités qu'il doit faire, une confirmation de la deuxième hypothèse.

Le taux de support structurel nous a permis de classer **le SI d'ATM-Mobilis** selon plusieurs variables à savoir son positionnement, son fonctionnement, ses enjeux et ses ressources, et en global. Avec de **65%** et un taux pondéré de **63%**, la fonction système d'information d'**ATM-Mobilis** se positionne dans les deux cas, dans la configuration **optimisation structurelle** dont le taux est compris entre **50%** et **75%** qui démontre que les différentes variables qualifiées sont jugées acceptables et correspondent à l'activité.

Avec un taux de satisfaction client de **59%** le **SI d'ATM-Mobilis** se positionne comme « À l'écoute des clients », il représente un système d'information qui sait être attentif aux besoins de ses clients sans être en mesure d'y répondre systématiquement, ce qui confirme notre hypothèse.

Après le calcul de la moyenne des taux qui représente les quatre pôles, on peut apprécier la performance globale de la fonction système d'information **d'ATM-Mobilis** qui est positionnée dans la configuration « satisfaisante ».

Après l'utilisation de ce modèle proposé par **D. AUTISSIER** et **V. DELAYE** on a trouvé que ce modèle permettait aux décideurs d'avoir une vue globale du positionnement de leurs fonction système d'information par rapport à ce qu'il se fait ailleurs à travers le rapprochement du modèle (un référentiel) à une réalité.

Mais le mettre en œuvre ce modèle nécessite deux étapes primaires, la première est l'engagement de la direction générale qui permet d'avoir la collaboration des autres employés pour le plus de réponses possibles qui aide à réduire la subjectivité. La deuxième est celle de la modulation des questionnaires, ou on recommande que les référentiels soient adaptés au secteur d'activité de l'entreprise mais aussi avec sa stratégie, et au jargon utilisé pour une meilleur compréhension.

■ LA BIBLIOGRAPHIE.

Les ouvrages

- **Christian DUMOULIN**, Management des systèmes d'information, Editions d'organisation, 1986, Paris.
- **Christiane Volant**, Le management de l'information dans l'entreprise vers une vision systémique, ADBS, Paris, 2003.
- **David AUTISSIER et al**, Mesurer la performance du système d'information, Eyrolles, 2008.
- **DAVID et al**, La gestion de l'information dans l'entreprise, AFNOR, 1985, Paris.
- **Fabienne GUERRA**, Pilotage stratégique de l'entreprise, DBS gestion, 2007, Paris.
- **François JAKOBIAK**, Maitriser l'informatique critique, Les éditions d'organisations, Paris, Collections « Systèmes d'informations et de documentation ».
- **G. JOHNSON et al**, Stratégique, 9^{eme} édition, Pearson, 2011.
- **G.B DAVIS**, Management of information system : Conceptual foundation, structure and developement, 1974.
- **Guy MASSE et al**, Intelligence économique : Un guide pour une économie de l'intelligence, Paris, 2011.
- **H. MINTZBERG**, Structure et dynamique des organisations, Editions organisation, 1982, Paris.
- **HENRI CHELLI**, Urbaniser l'entreprise et son système d'information : : Guide des entreprises agiles, 2003, Vuibert, Paris.
- **Humbert LESCA**, Information et adaptation de l'entreprise, Masson, 1989, Paris.
- **J.M DE KETELE**, Méthodologie de recueil d'information, Boeck Supérieur, 2009.
- **Jean louis LE MOIGNE**, Les systèmes d'information dans les organisations, PUF, PARIS, 1973.
- **Joël de ROSNAY**, Le microscope : vers une vision globale, seuil, 1975, Paris.
- **Keneth LAUDON et al**, Management des systèmes d'information, 9eme édition, Pearson éducation, 2006, France.
- **Legrenzi et P. Rosé**, Les tableaux de bord de la DSI, Dunod, 2011.
- **MARCHESNAY Michel**, Economie de l'entreprise, 1991, Eyrolles, paris.
- **P.R. Niven**, The Balanced scorecard step by step, John Wiley and sons, USA, 2002.
- **R. KAPLAN, D. NORTON**, Le tableau de bord prospectif, Editions d'organisation, 2003.

- **Robert REIX, ROWE** : « Faire de la recherche en système d'information », Paris, 2002
- **Stratègor**, 1993, "Politique générale de l'entreprise" 3^{ème} édition, Dunod, Paris.
- **Y. CASEAU**, LE S.I. démystifié : neuf scènes de la vie quotidienne d'un DSI, Dunod, Paris, 2012.

Les articles & revues

- **M.C. Monnoyer-Longé**, « Le système d'information, socle de développement de l'entreprise », Colloque « Les organisations au risque de l'information », Lerass, Université de Toulouse, 14 décembre 1994.
- **Hygin KAKAI**, Contribution à la recherche qualitative, cadre méthodologie de rédaction de mémoire, Université de Franche-Comté, Février 2008.
- **Wim van GREMBERGEN**, The Balanced Scorecard and IT Governance, IT Governance Institute, Belgique.
- **La revue de Mobilis** N° 5, 2009.

Les thèses

- **Ahmed SILEM, Lydie OYAYA KAITOU**, Contribution des systèmes d'information au pilotage stratégique des entreprises : Etude de cas au sein de cinq entreprises Gabonaises, Université Lumière Lyon 2, Sep 1998.
- **Kamel HAKKAR**, Evaluation d'un système d'information pour un instrument de pilotage, Université Jean Moulin Lyon 3, Juin 1996, Lyon.
- **Marc Bidan et al**, Contribution à l'évaluation du système d'information bancaire, Université Montesquieu-Bordeaux 4, 12 Déc. 2011.
- **Moez BELLAJ**, Technologies de l'information et performance organisationnelle : différentes approches d'évaluation, sep 2010.
- **V. ZARDET**, 1986, Contribution des systèmes d'information stimulants l'efficacité des entreprises, Thèse de doctorat, Lyon 2, Lyon.
- **M. NDIAYE**, mise en place d'un système d'information documentaire à la sicap, UCAD, 2005, Dakar.

Les documents internes

- Document de présentation de l'entreprise.
- Document interne organisation de la structure de la DSI.
- Document structure organisationnelle de l'entreprise.
- Fiche de projet de la DSI.
- Tableau de bord de gestion de la DSI.

Les rapports

- **Imene MISSAOUI**, Valeur et performance du système d'information, Rapport CIGREF, 2009.
- **KPMG**, Guide de l'investissement en Algérie.
- Les rapports annuels de l'**ARPT**.

La webographie

- **Site web de Christian BRAESCH** : <http://www.christian.braesch.fr/page/a-la-recherche-du-systeme-dinformation> , consulté le 02/06/2016.
- **Site web du guide des études en management** : <http://www.managementstudyguide.com/information-system-and-information-technology.htm> , Consulté le 10/06/2016.
- **Site web de WE ARE SOCIAL** : <http://wearesocial.fr/blog/2015/01/digital-social-mobile-les-chiffres-2015> , Consulté le 17/05/2016.
- **Site Web de l'ARPT** : www.arpt.dz , le 16/05/2016.
- **Site Web Mobilis**, <http://www.mobilis.dz/apropos.php>, Consulté le 17/05/2016.
- **Site de l'ENSM**, <http://ensm.dz/partenaires.html>, consulté le 22/05/2016.
- **Site de l'ENSIMAG**, <http://ensimag.grenoble-inp.fr> , consulté le 09/06/2016

■ LES ANNEXES

Sommaire des annexes :

N°	Annexes
A	Questionnaire pour le pôle activités.
B	Questionnaire pour le pôle compétences.
C	Questionnaire pour le pôle organisation.
D	Questionnaire pour le pôle satisfaction clients.

Annexe (A) : Questionnaire pour le pôle activités.

Madame, Monsieur,

Etudiant en deuxième année Master à l'école nationale supérieure de Management, je réalise dans le cadre d'un mémoire de recherche une enquête sur les activités de la fonction système d'information chez **ATM-Mobilis** et j'ai besoin de votre coopération pour répondre à ce questionnaire.

Les informations recueillies dans ce questionnaire resteront strictement anonymes et confidentielles.

Remplir ce questionnaire ne vous prendra que 3 à 5 minutes.

Activités de pilotage		
Activités	Réalisation	Importance
1. Définir la stratégie SI et les objectifs à atteindre ⁷⁹ .	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
2. Décliner la stratégie De l'entreprise dans la DSI ⁸⁰	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
3. Gérer les projets informatiques	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
4. Assurer le pilotage stratégique ⁸¹	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
5. Établir un cahier des charges Pour un appel d'offres	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
6. Contractualiser avec Un sous-traitant	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
7. Organiser le suivi de la prestation	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
8. Gérer une situation difficile Avec un sous-traitant	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
9. Gérer la performance ⁸²	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
10. Gérer les ressources humaines	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
11. Gérer les coûts	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante

⁷⁹ En lien avec la stratégie de l'entreprise, définir la politique informatique et télécoms, et le schéma directeur du SI. Décliner la politique en objectifs à atteindre et solutions à mettre en œuvre.

⁸⁰ Mettre en œuvre les orientations stratégiques de l'entreprise à l'intérieur de la DSI.

⁸¹ Piloter l'atteinte des objectifs stratégiques par la DSI et la contribution de celle-ci à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

⁸² Définir les critères d'appréciation de la performance de la DSI dans son fonctionnement et dans sa relation de service à l'entreprise.

12. Gérer les risques	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
13. Choisir des référentiels qualité Pour le SI ⁸³ .	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
14. Mettre en place un audit Régulier des SI	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
15. Déployer un système de veille Informationnelle sur le secteur De l'informatique et Des télécoms ⁸⁴	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
16. Mettre en œuvre une démarche de benchmarking I & T	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
Activités relations utilisateurs		
17. Intégrer un lot conduite du Changement dans les projets.	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
18. Construire un référentiel Conduite du changement ⁸⁵	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
19. Professionnaliser les chefs De projets à la conduite du changement.	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
20. Piloter les projets de changement	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
21. Avoir une HOT LINE ⁸⁶ .	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
22. Résoudre des problèmes Techniques à distance	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
23. Avoir une équipe D'intervention	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
24. Assister les utilisateurs pour L'évolution des applications	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
25. Avoir un taux de couverture des compétences informatiques	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
26. Organiser le permis Informatique ⁸⁷ .	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
27. Prévoir les formations liées À des projets.	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
28. Avoir un dispositif de formation À la demande (catalogue De formation)	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
29. Créer des clubs utilisateurs	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante

⁸³ De manière choisie ou bien prescrite par des partenaires directs ou indirects, choisir les référentiels à appliquer (les principaux sont Cobit, CMMI, ISO).

⁸⁴ En lien avec la R & D, lire la presse spécialisée (technologies, langages, matériels hard et soft, solutions informatiques, réseaux et télécoms). Participer à des salons, évaluer les projets SI des concurrents.

⁸⁵ Définir les principales productions de conduite du changement et leur intérêt pour les différents types de projets

⁸⁶ Sur un logiciel spécifique métier ou un progiciel, assurer l'assistance technique et fonctionnelle.

⁸⁷ Pour les applications bureautiques, faire passer un test d'aptitude à tous les salariés utilisant un poste informatique.

30. Avoir un forum utilisateurs	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
31. Créer une foire aux questions ⁸⁸	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
32. Faire une enquête de satisfaction	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
Activités développement applicatif		
33. Réaliser une étude D'opportunité ⁸⁹	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
34. Réaliser une étude De faisabilité.	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
35. Organiser le lancement du projet	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
36. Piloter le projet	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
37. Réaliser la conception Fonctionnelle ⁹⁰	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
38. Décrire les spécifications	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
39. Modéliser et programmer l'outil.	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
40. Réaliser les différents tests Et mettre en exploitation.	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
41. Établir la cartographie applicative des processus ⁹¹	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
42. Établir la cartographie Des liens inter-applications	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
43. Faire un diagnostic urbanisme Système d'information.	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
44. Reconfigurer les applications	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
45. Identifier la MOA (la maitrise d'ouvrage). ⁹²	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
46. Former la MOA.	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
47. Construire les périmètres MOA/MOE.	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante

⁸⁸ Répondre aux questions posées via le forum, réponses qui serviront de base aux questions les plus usuelles sous forme de foire aux questions plus communément appelée FAQ.

⁸⁹ Formaliser l'initiative de projet dans un prébusiness case : montrer ses enjeux, ses avantages/inconvénients, la cohérence avec la stratégie de l'entreprise et le schéma directeur SI, les impacts avec l'environnement, le budget estimé et le macroplanning prévisionnel.

⁹⁰ Modéliser les besoins métiers (Merise, UML, OSSAD, RAD, etc.) et les traduire en fonctionnalités attendues.

⁹¹ Lister l'ensemble des processus de l'entreprise et rechercher les applications qui les couvrent.

⁹² Constituer une MOA et une AMOA par métier et/ou processus, à partir d'individus pris au sein du département SI ou de personnes rattachées à des métiers.

48. Disposer d'une MOA Permanente.	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
Activités maintenance applicative		
49. Gérer les interfaces Applicatives.	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
50. Optimiser la performance De l'application.	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
51. Gérer les montées de version Des applications.	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
52. Mesurer les KPI et calculer Le ROI (Retour sur investissement) ⁹³ .	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
53. Planifier les détections D'anomalies.	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
54. Détecter et analyser Les anomalies	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
55. Traiter les anomalies	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
56. Piloter la gestion Des anomalies	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
57. Construire un plan De documentation ⁹⁴ .	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
58. Gérer la documentation.	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
59. Mettre à jour la documentation.	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
60. Diffuser la documentation.	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
61. Gérer la qualité des SI ⁹⁵ .	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
62. Certifier la maintenance Applicative.	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
63. Définir des principes D'éthique des SI.	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
64. Gérer la confidentialité.	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
Activités gestion d'infrastructure		
65. Définir le poste de travail ⁹⁶ .	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante

⁹³ Mesurer les indicateurs de performance ou KPI (Key process indicators). Choisir une méthode de calcul du ROI (Return on investment) et le déterminer

⁹⁴ Pour l'ensemble des applications et pour chaque application, avoir une politique de documentation clairement formalisée et acceptée par tous les intervenants.

⁹⁵ S'assurer de la conformité du SI avec les normes qualité de l'entreprise et autres référentiels.

⁹⁶ Définir un ou plusieurs postes de travail standards en termes de machine, de système d'exploitation et d'équipement logiciel.

66. Définir une stratégie pour le matériel Hard	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
67. Exploiter et optimiser le parc Informatique.	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
68. Choisir et concevoir Le matériel soft.	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
69. Définir et concevoir Les technologies de stockage De données et ETL ⁹⁷ .	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
70. Concevoir les chaînes Décisionnelles.	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
71. Définir le référentiel Des données.	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
72. Administrer et exploiter Les BDD.	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
73. Définir et concevoir l'architecture réseaux et télécoms	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
74. Exploiter et administrer les infrastructures de télécommunications	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
75. Assurer la maintenance et La disponibilité des réseaux.	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
76. Gérer la situation multicanale.	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
77. Définir une politique sécurité	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
78. Formaliser les procédures Sécurité.	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
79. Faire faire des sauvegardes.	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante
80. Gérer les habilitations	<input type="checkbox"/> Activité réalisé <input type="checkbox"/> Activité non réalisée	<input type="checkbox"/> Activité importante <input type="checkbox"/> Activité peu importante

⁹⁷ Choisir un système de gestion de base de données (SGBD) libre (MySQL, PostgreSQL, etc.) ou propriétaire (Oracle, Sybase, Microsoft SQL Server, etc.). Concevoir les bases et entrepôts de données (DataWarehouse, data Mining).

Annexe (B) : Questionnaire pour le pôle compétences.

Madame, Monsieur,

Etudiant en deuxième année Master à l'école nationale supérieure de Management, je réalise dans le cadre d'un mémoire de recherche une enquête sur les compétences de la fonction système d'information chez **ATM-Mobilis** et j'ai besoin de votre coopération pour répondre à ce questionnaire.

Les informations recueillies dans ce questionnaire resteront strictement anonymes et confidentielles.

Remplir ce questionnaire ne vous prendra que **3 à 5** minutes.

Compétences techniques		
Activités de pilotage du SI		
1. Définir la stratégie SI et les objectifs à atteindre.	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
2. Décliner la stratégie De l'entreprise dans la DSI	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
3. Gérer les projets informatiques	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
4. Assurer le pilotage stratégique	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
5. Établir un cahier des charges Pour un appel d'offres	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
6. Contractualiser avec Un sous-traitant	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
7. Organiser le suivi de la prestation	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
8. Gérer une situation difficile Avec un sous-traitant	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
9. Gérer la performance	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
10. Gérer les ressources humaines	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
11. Gérer les coûts	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
12. Gérer les risques	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
13. Choisir des référentiels qualité Pour le SI.	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
14. Mettre en place un audit Régulier des SI	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.

15. Déployer un système de veille Informationnelle sur le secteur De l'informatique et Des télécoms	<input type="checkbox"/> Je maitrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
16. Mettre en œuvre une démarche de benchmarking I & T	<input type="checkbox"/> Je maitrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
Activités relations utilisateurs		
17. Intégrer un lot conduite du Changement dans les projets.	<input type="checkbox"/> Je maitrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
18. Construire un référentiel Conduite du changement	<input type="checkbox"/> Je maitrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
19. Professionnaliser les chefs De projets à la conduite du changement.	<input type="checkbox"/> Je maitrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
20. Piloter les projets de changement	<input type="checkbox"/> Je maitrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
21. Avoir une HOT LINE.	<input type="checkbox"/> Je maitrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
22. Résoudre des problèmes Techniques à distance	<input type="checkbox"/> Je maitrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
23. Avoir une équipe D'intervention	<input type="checkbox"/> Je maitrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
24. Assister les utilisateurs pour L'évolution des applications	<input type="checkbox"/> Je maitrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
25. Avoir un taux de couverture des compétences informatiques	<input type="checkbox"/> Je maitrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
26. Organiser le permis Informatique.	<input type="checkbox"/> Je maitrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
27. Prévoir les formations liées À des projets.	<input type="checkbox"/> Je maitrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
28. Avoir un dispositif de formation À la demande (catalogue De formation)	<input type="checkbox"/> Je maitrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
29. Créer des clubs utilisateurs	<input type="checkbox"/> Je maitrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
30. Avoir un forum utilisateurs	<input type="checkbox"/> Je maitrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
31. Créer une foire aux questions	<input type="checkbox"/> Je maitrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
32. Faire une enquête de satisfaction	<input type="checkbox"/> Je maitrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
Activités développement applicatif		
33. Réaliser une étude D'opportunité	<input type="checkbox"/> Je maitrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
34. Réaliser une étude De faisabilité.	<input type="checkbox"/> Je maitrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
35. Organiser le lancement du projet	<input type="checkbox"/> Je maitrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
36. Piloter le projet	<input type="checkbox"/> Je maitrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.

37. Réaliser la conception Fonctionnelle	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
38. Décrire les spécifications	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
39. Modéliser et programmer l'outil.	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
40. Réaliser les différents tests Et mettre en exploitation.	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
41. Établir la cartographie applicative des processus	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
42. Établir la cartographie Des liens inter-applications	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
43. Faire un diagnostic urbanisme Système d'information.	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
44. Reconfigurer les applications	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
45. Identifier la MOA (la maîtrise d'ouvrage).	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
46. Former la MOA.	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
47. Construire les périmètres MOA/MOE.	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
48. Disposer d'une MOA Permanente.	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
Activités maintenance applicative		
49. Gérer les interfaces Applicatives.	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
50. Optimiser la performance De l'application.	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
51. Gérer les montées de version Des applications.	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
52. Mesurer les KPI et calculer Le ROI (Retour sur investissement).	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
53. Planifier les détections D'anomalies.	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
54. Détecter et analyser Les anomalies	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
55. Traiter les anomalies	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
56. Piloter la gestion Des anomalies	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
57. Construire un plan De documentation.	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
58. Gérer la documentation.	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.

59. Mettre à jour la documentation.	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
60. Diffuser la documentation.	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
61. Gérer la qualité des SI.	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
62. Certifier la maintenance Applicative.	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
63. Définir des principes D'éthique des SI.	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
64. Gérer la confidentialité.	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
Activités gestion d'infrastructure		
65. Définir le poste de travail.	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
66. Définir une stratégie pour le matériel Hard	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
67. Exploiter et optimiser le parc Informatique.	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
68. Choisir et concevoir Le matériel soft.	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
69. Définir et concevoir Les technologies de stockage De données et ETL.	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
70. Concevoir les chaînes Décisionnelles.	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
71. Définir le référentiel Des données.	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
72. Administrer et exploiter Les BDD.	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
73. Définir et concevoir l'architecture réseaux et télécoms	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
74. Exploiter et administrer les infrastructures de télécommunications	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
75. Assurer la maintenance et La disponibilité des réseaux.	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
76. Gérer la situation multicanale.	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
77. Définir une politique sécurité	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
78. Formaliser les procédures Sécurité.	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
79. Faire faire des sauvegardes.	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
80. Gérer les habilitations	<input type="checkbox"/> Je maîtrise. <input type="checkbox"/> Je connais.	<input type="checkbox"/> Je pratique. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
Compétences comportementales		

1. Rigueur Dans le travail	<input type="checkbox"/> Je maitrise. <input type="checkbox"/> ça peut aller.	<input type="checkbox"/> J'ai des difficultés. <input type="checkbox"/> Je n'y arrive pas.
2. Organisation du travail	<input type="checkbox"/> Je maitrise. <input type="checkbox"/> ça peut aller.	<input type="checkbox"/> J'ai des difficultés. <input type="checkbox"/> Je n'y arrive pas.
3. Sens du service client.	<input type="checkbox"/> Je maitrise. <input type="checkbox"/> ça peut aller.	<input type="checkbox"/> J'ai des difficultés. <input type="checkbox"/> Je n'y arrive pas.
4. Communication avec les parties prenantes.	<input type="checkbox"/> Je maitrise. <input type="checkbox"/> ça peut aller.	<input type="checkbox"/> J'ai des difficultés. <input type="checkbox"/> Je n'y arrive pas.
5. Animation d'équipe.	<input type="checkbox"/> Je maitrise. <input type="checkbox"/> ça peut aller.	<input type="checkbox"/> J'ai des difficultés. <input type="checkbox"/> Je n'y arrive pas.
6. Capacité de formalisation et de synthèse.	<input type="checkbox"/> Je maitrise. <input type="checkbox"/> ça peut aller.	<input type="checkbox"/> J'ai des difficultés. <input type="checkbox"/> Je n'y arrive pas.
7. Capacité d'abstraction et de logique.	<input type="checkbox"/> Je maitrise. <input type="checkbox"/> ça peut aller.	<input type="checkbox"/> J'ai des difficultés. <input type="checkbox"/> Je n'y arrive pas.
8. Capacité à convaincre et à négocier.	<input type="checkbox"/> Je maitrise. <input type="checkbox"/> ça peut aller.	<input type="checkbox"/> J'ai des difficultés. <input type="checkbox"/> Je n'y arrive pas.
9. Intégrité.	<input type="checkbox"/> Je maitrise. <input type="checkbox"/> ça peut aller.	<input type="checkbox"/> J'ai des difficultés. <input type="checkbox"/> Je n'y arrive pas.
10. Curiosité et créativité	<input type="checkbox"/> Je maitrise. <input type="checkbox"/> ça peut aller.	<input type="checkbox"/> J'ai des difficultés. <input type="checkbox"/> Je n'y arrive pas.
Compétences métiers.		
1. Connaissance de la stratégie de l'entreprise.	<input type="checkbox"/> Je connais & j'utilise <input type="checkbox"/> je connais sans tenir comptes systématiquement.	<input type="checkbox"/> Je connais un peu. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
2. Connaissance des métiers de l'entreprise.	<input type="checkbox"/> Je connais & j'utilise <input type="checkbox"/> je connais sans tenir compte systématiquement.	<input type="checkbox"/> Je connais un peu. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
3. Connaissance du secteur de l'entreprise.	<input type="checkbox"/> Je connais & j'utilise <input type="checkbox"/> je connais sans tenir compte systématiquement.	<input type="checkbox"/> Je connais un peu. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
4. Connaissance de l'histoire, de la culture et du système de valeurs de l'entreprise.	<input type="checkbox"/> Je connais & j'utilise <input type="checkbox"/> je connais sans tenir compte systématiquement.	<input type="checkbox"/> Je connais un peu. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
5. Connaissance du business modèle de l'entreprise.	<input type="checkbox"/> Je connais & j'utilise <input type="checkbox"/> je connais sans tenir compte systématiquement.	<input type="checkbox"/> Je connais un peu. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
6. Connaissance des partenaires de l'entreprise.	<input type="checkbox"/> Je connais & j'utilise <input type="checkbox"/> je connais sans tenir compte systématiquement.	<input type="checkbox"/> Je connais un peu. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
7. Connaissance de l'organisation Et du fonctionnement de l'entreprise.	<input type="checkbox"/> Je connais & j'utilise <input type="checkbox"/> je connais sans tenir compte systématiquement.	<input type="checkbox"/> Je connais un peu. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
8. Connaissance de l'environnement I & T De l'entreprise.	<input type="checkbox"/> Je connais & j'utilise <input type="checkbox"/> je connais sans tenir compte systématiquement.	<input type="checkbox"/> Je connais un peu. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.

9. Connaissance des grands projets.	<input type="checkbox"/> Je connais & j'utilise <input type="checkbox"/> je connais sans tenir compte systématiquement.	<input type="checkbox"/> Je connais un peu. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.
10. Connaissance du marché I & T.	<input type="checkbox"/> Je connais & j'utilise <input type="checkbox"/> je connais sans tenir compte systématiquement.	<input type="checkbox"/> Je connais un peu. <input type="checkbox"/> Je ne connais pas.

Annexe (C) : Questionnaire pour le pôle organisation.

Madame, Monsieur,

Etudiant en deuxième année Master à l'école nationale supérieure de Management, je réalise dans le cadre d'un mémoire de recherche une enquête sur l'organisation de la fonction système d'information chez **ATM-Mobilis** et j'ai besoin de votre coopération pour répondre à ce questionnaire.

Les informations recueillies dans ce questionnaire resteront strictement anonymes et confidentielles.

Remplir ce questionnaire ne vous prendra que **3 à 5** minutes.

Positionnement de la DSI.		
1.1. Le positionnement de la fonction SI Vous paraît-il explicite ?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait. <input type="checkbox"/> Oui en partie.	<input type="checkbox"/> Non. <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable.
1.2. Le positionnement de la fonction SI Vous paraît-il le meilleur pour réaliser Les activités dont elle a la charge ?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait. <input type="checkbox"/> Oui en partie.	<input type="checkbox"/> Non. <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable.
1.3. Le positionnement de la fonction SI Permet-il de bien dialoguer avec les autres Services de l'entreprise ?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait. <input type="checkbox"/> Oui en partie.	<input type="checkbox"/> Non. <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable.
1.4. Le positionnement de la fonction SI Est-il en correspondance avec la culture De l'entreprise ?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait. <input type="checkbox"/> Oui en partie.	<input type="checkbox"/> Non. <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable.
1.5. Le positionnement de la fonction SI Permet-il l'obtention des informations Facilement ?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait. <input type="checkbox"/> Oui en partie.	<input type="checkbox"/> Non. <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable.
Fonctionnement de la DSI.		
2.1. La répartition des tâches et des activités est-elle suffisamment explicite ?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait. <input type="checkbox"/> Oui en partie.	<input type="checkbox"/> Non. <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable.
2.2. Le mode de coordination est-il en adéquation avec les attentes et	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait. <input type="checkbox"/> Oui en partie.	<input type="checkbox"/> Non.

aspirations des collaborateurs de la fonction SI ?		<input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable.
2.3. Le mode de management de la fonction SI vous satisfait-il ?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait. <input type="checkbox"/> Oui en partie.	<input type="checkbox"/> Non. <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable.
2.4. Les fiches de postes de la fonction SI sont-elles formalisées ?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait. <input type="checkbox"/> Oui en partie.	<input type="checkbox"/> Non. <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable.
2.5. Les processus de la fonction SI Sont-ils explicites et communiqués ?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait. <input type="checkbox"/> Oui en partie.	<input type="checkbox"/> Non. <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable.
Enjeux de la DSI.		
3.1. Les projets SI sont-ils réalisés dans les temps ?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait. <input type="checkbox"/> Oui en partie.	<input type="checkbox"/> Non. <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable.
3.2. Les projets SI sont-ils réalisés en tenant leur budget ?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait. <input type="checkbox"/> Oui en partie.	<input type="checkbox"/> Non. <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable.
3.3. Les projets SI réalisent-ils tous les objectifs initiaux ?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait. <input type="checkbox"/> Oui en partie.	<input type="checkbox"/> Non. <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable.
3.4. Le SI sait-il être réactif face aux évolutions d'activité et de stratégie ?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait. <input type="checkbox"/> Oui en partie.	<input type="checkbox"/> Non. <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable.
3.5. Le SI améliore-t-il l'activité des salariés au quotidien ?	<input type="checkbox"/> Oui tout à fait. <input type="checkbox"/> Oui en partie.	<input type="checkbox"/> Non. <input type="checkbox"/> Non et c'est très dommageable.
Ressources de la DSI.		
4.1. L'effectif de la fonction SI est-il dans la norme ?	<input type="checkbox"/> Exactement ou à 10%. <input type="checkbox"/> À 20%.	<input type="checkbox"/> À 50%. <input type="checkbox"/> Au-delà de 100%.
4.2. Le coût global de la fonction SI est-il dans la norme ?	<input type="checkbox"/> Exactement ou à 10%. <input type="checkbox"/> À 20%.	<input type="checkbox"/> À 50%. <input type="checkbox"/> Au-delà de 100%.
4.3. Le coût salarial de la fonction SI est-il dans la norme ?	<input type="checkbox"/> Exactement ou à 10%. <input type="checkbox"/> À 20%.	<input type="checkbox"/> À 50%. <input type="checkbox"/> Au-delà de 100%.
4.4. Le coût des prestations externes de la fonction SI est-il dans la norme ?	<input type="checkbox"/> Exactement ou à 10%. <input type="checkbox"/> À 20%.	<input type="checkbox"/> À 50%. <input type="checkbox"/> Au-delà de 100%.
4.5. Les achats de matériel de la fonction SI sont-ils dans la norme ?	<input type="checkbox"/> Exactement ou à 10%. <input type="checkbox"/> À 20%.	<input type="checkbox"/> À 50%. <input type="checkbox"/> Au-delà de 100%.

Annexe (D) : Questionnaire pour le pôle satisfaction client.

Madame, Monsieur,

Etudiant en deuxième année Master à l'école nationale supérieure de Management, je réalise dans le cadre d'un mémoire de recherche une enquête sur la satisfaction des clients de la fonction système d'information chez **ATM-Mobilis** et j'ai besoin de votre coopération pour répondre à ce questionnaire.

Les informations recueillies dans ce questionnaire resteront strictement anonymes et confidentielles.

Remplir ce questionnaire ne vous prendra que **3 à 5** minutes.

Satisfaction de la direction.		
1. Définir la stratégie SI et les objectifs à atteindre.	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
2. Décliner la stratégie De l'entreprise dans la DSI	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
3. Gérer les projets informatiques	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
4. Assurer le pilotage stratégique	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
5. Établir un cahier des charges Pour un appel d'offres	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
6. Contractualiser avec Un sous-traitant	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
7. Organiser le suivi de la prestation	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
8. Gérer une situation difficile Avec un sous-traitant	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
9. Gérer la performance	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
10. Gérer les ressources humaines	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
11. Gérer les coûts	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
12. Gérer les risques	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
13. Choisir des référentiels qualité Pour le SI.	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
14. Mettre en place un audit Régulier des SI	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.

15. Déployer un système de veille Informationnelle sur le secteur De l'informatique et Des télécoms	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
16. Mettre en œuvre une démarche de benchmarking I & T	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
Satisfaction des utilisateurs.		
17. Intégrer un lot conduite du Changement dans les projets.	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
18. Construire un référentiel Conduite du changement	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
19. Professionnaliser les chefs De projets à la conduite du changement.	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
20. Piloter les projets de changement	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
21. Avoir une HOT LINE.	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
22. Résoudre des problèmes Techniques à distance	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
23. Avoir une équipe D'intervention	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
24. Assister les utilisateurs pour L'évolution des applications	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
25. Avoir un taux de couverture des compétences informatiques	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
26. Organiser le permis Informatique.	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
27. Prévoir les formations liées À des projets.	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
28. Avoir un dispositif de formation À la demande (catalogue De formation)	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
29. Créer des clubs utilisateurs	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
30. Avoir un forum utilisateurs	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
31. Créer une foire aux questions	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
32. Faire une enquête de satisfaction	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
Satisfaction des chefs de projet.		
33. Réaliser une étude D'opportunité	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
34. Réaliser une étude De faisabilité.	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
35. Organiser le lancement du projet	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
36. Piloter le projet	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.

37. Réaliser la conception Fonctionnelle	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
38. Décrire les spécifications	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
39. Modéliser et programmer l'outil.	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
40. Réaliser les différents tests Et mettre en exploitation.	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
41. Établir la cartographie applicative des processus	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
42. Établir la cartographie Des liens inter-applications	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
43. Faire un diagnostic urbanisme Système d'information.	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
44. Reconfigurer les applications	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
45. Identifier la MOA (la maitrise d'ouvrage).	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
46. Former la MOA.	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
47. Construire les périmètres MOA/MOE.	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
48. Disposer d'une MOA Permanente.	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
Satisfaction des managers.		
49. Gérer les interfaces Applicatives.	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
50. Optimiser la performance De l'application.	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
51. Gérer les montées de version Des applications.	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
52. Mesurer les KPI et calculer Le ROI (Retour sur investissement).	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
53. Planifier les détections D'anomalies.	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
54. Détecter et analyser Les anomalies	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
55. Traiter les anomalies	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
56. Piloter la gestion Des anomalies	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
57. Construire un plan De documentation.	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
58. Gérer la documentation.	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.

59. Mettre à jour la documentation.	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
60. Diffuser la documentation.	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
61. Gérer la qualité des SI.	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
62. Certifier la maintenance Applicative.	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
63. Définir des principes D'éthique des SI.	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
64. Gérer la confidentialité.	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
65. Définir le poste de travail.	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
66. Définir une stratégie pour le matériel Hard	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
67. Exploiter et optimiser le parc Informatique.	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
68. Choisir et concevoir Le matériel soft.	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
69. Définir et concevoir Les technologies de stockage De données et ETL.	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
70. Concevoir les chaînes Décisionnelles.	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
71. Définir le référentiel Des données.	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
72. Administrer et exploiter Les BDD.	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
73. Définir et concevoir l'architecture réseaux et télécoms	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
74. Exploiter et administrer les infrastructures de télécommunications	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
75. Assurer la maintenance et La disponibilité des réseaux.	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
76. Gérer la situation multicanale.	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
77. Définir une politique sécurité	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
78. Formaliser les procédures Sécurité.	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
79. Faire faire des sauvegardes.	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.
80. Gérer les habilitations	<input type="checkbox"/> Très satisfait. <input type="checkbox"/> Peu satisfait.	<input type="checkbox"/> Satisfait. <input type="checkbox"/> Non satisfait.