

Ecole Supérieure de commerce

ESC Koléa

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention de diplôme de Master en

Sciences de Gestion

Option : Organisation et Management des Entreprises

Thème

**Le Système d'information comme un outil
d'évaluation de la performance de l'entreprise**

Cas : ATM-Mobilis

Elaboré par :

Mme. REZZAG HOUARIA

Encadré par :

Dr. CHENNOUFI WASSIM

Lieu de stage : ATM-Mobilis

Période de stage : de 27/02/2019 au 27/05/2019

Année universitaire 2018/2019

Ecole Supérieure de commerce

ESC Koléa

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention de diplôme de Master en Sciences
de Gestion

Spécialité : Organisation et Management des Entreprises

Thème

**Le Système d'information comme un outil
d'évaluation de la performance de l'entreprise**

Cas : ATM-Mobilis

Elaboré par :

Mme. REZZAG HOUARIA

Encadré par :

Dr. CHENNOUFI WASSIM

Lieu de stage : ATM-Mobilis

Période de stage : de 01/03/2019 au 26/05/2019

Année universitaire 2018/2019

Remerciement

Je tiens tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui m'a donné la force et la patience d'accomplir ce travail.

Je remercie au terme de ce travail chaleureusement et respectivement mon encadreur Dr. CHENNOUFI Wassim pour ses précieux conseils et son aide durant toute la période du travail.

Mes vifs remerciements s'adressent également à Mr. TOUATI Nabil pour sa générosité et la grande patience dont il a su faire preuve malgré ses charges de travail.

Je remercie également mes professeures pour m'avoir donné de leur temps et de leur savoir.

Je souhaite adresser mes remerciements aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire.

Dédicaces

Tous les mots ne sauraient exprimer la gratitude, l'amour, le respect et la reconnaissance.

Je dédie ce travail de recherche à ma mère qui a œuvré pour ma réussite.

À l'âme de mon père qui a tant aimé assister à cette joie de fin d'études et qui m'a toujours encouragée. Il serait sûrement fier de trouver ici le résultat de longues années de sacrifices et de privations pour m'aider à avancer dans la vie.

À mes chers frères et adorables sœurs.

À mon mari Mohamed.

À mes petites perles Rahil et Manel.

À mes chères amies Amina, Amira, Anfal, Hakima, Aichoche.

À tous ceux qui m'ont accompagné durant mes années de formation.

Résumé

Dans l'environnement économique actuel, le manager est censé prendre des décisions plus rapidement que jamais. Ces décisions doivent être basées sur des données significatives et précises. Afin d'y parvenir, il est incontournable pour l'équipe de direction de mesurer la performance de leur entreprise régulièrement et prendre des actions basées sur les conclusions tirées.

Dans l'environnement économique actuel, le manager est censé prendre des décisions plus rapidement que jamais. Ces décisions doivent être basées sur des données significatives et précises. Afin d'y parvenir, il est incontournable pour l'équipe de direction de mesurer la performance de leur entreprise régulièrement et prendre des actions basées sur les conclusions tirées.

Dans ce présent travail, on a fait une étude qui porte sur le rôle de la mise en place d'un système d'information dans l'évaluation de la performance de l'entreprise.

Notre étude s'est axée sur une recherche qualitative par le biais d'un entretien semi directif.

Afin d'illustrer la relation entre système d'information et performance, nous avons réparti notre travail de recherche comme suit ; Un premier chapitre de présentation des concepts de bases du système d'information, et technologie de l'information. Un deuxième chapitre consacré à la présentation de la performance de l'entreprise, les outils d'évaluation de la performance et la relation entre le système d'information et la performance de l'entreprise. Un troisième chapitre qui constitue la charpente de notre étude. Dans lequel nous avons exposé le rôle de la mise en place d'un système d'information sur l'évaluation de la performance de l'entreprise ATM-Mobilis.

Nous avons eu comme résultat que la mise en place d'un système d'information est quasi nécessaire dans l'évaluation et l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Mots clés : Performance, système d'information, ATM, technologie de l'information, prise de décision, Algérie.

Abstract:

In order to manage the actual economic environment, we are required to take quick decisions as never before. These decisions have to be based on specific and significant data. So it is very important that the crew of the company has to measure regularly the performance of their company and to take actions based on the conclusions they have.

In this actual work, we made a study that deals with the role of setting up of the information system on the company's performance.

In the other hand, to measure their performance to do. We have tried in the first chapter to present information system concepts, Information Technology. The second chapter is concerned with the relationship between the information System with the company performance. The third chapter constitutes of the core our study. In this chapter, we have exposed the role of information in evaluation the company's performance, by illustrating the case of ATM-Mobilis.

We had as a consequence the existence of an impact of setting up an information system on the evaluation and improvement of the company's performance.

Key words: Performance, information system, ATM, information technology, decision-making, Algeria.

SOMMAIRE

Introduction générale.....	A
Chapitre01 : Notion de base sur le système d'information.....	01
Section01 :l'information et technologie de l'information.....	03
Section 02 :l'approche systématique.....	11
Section 03 : le système d'information.....	20
Chapitre 02 : le système d'information et la performance de l'entreprise.....	30
Section 01 : les concepts fondamentaux de la performance d'entreprise.....	31
Section 02 : les nouveaux outils d'évaluation de la performance de l'entreprise.....	40
Section03 :l'impact du système d'information sur l'amélioration de la performance d'entreprise.....	50
Chapitre 03 : le rôle du système d'information dans l'évaluation de la performance de l'entreprise ATM-MOBILIS.....	61
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	62
Section02 :l'évaluation de la performance de l'entreprise ATM-MOBILIS.....	71
Section 03 : Analyse des résultats et recommandation.....	86
Conclusion générale.....	97

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
N°1	Evolution du système d'information	20
N°2	Classification du système d'information selon le niveau fonctionnel	24
N°3	La performance externe et la performance interne	38
N°4	Critère qualitatif pour mesurer la performance de l'entreprise	41
N°5	Les activations SIM's de MOBILIS (2015-2017)	67
N°6	Le parc d'abonnés par segment (2015-2017)	68
N°7	Le parc d'abonnés par technologie (2015-2017)	69
N°8	Le chiffre d'affaire de MOBILIS (2015-2017)	70
N°9	Le réseau de distribution (2015-2017)	73
N°9	Infrastructure réseau	75
N°10	Les effectifs de MOBILIS (2015-2017)	76

Liste des figures

N°	Titre	Page
N°1	Le système d'entreprise	15
N°2	Commande en boucle ouverte	16
N°3	Commande par alerte	17
N°4	Commande en boucle fermée	17
N°5	Classification du système selon les niveaux d'organisation	23
N°6	Critère de la performance	43
N°7	Les trois critères de réussite	43
N°8	L'utilité du tableau de bord de gestion	44
N°9	Les trois systèmes d'un modèle d'évaluation de la performance dans les services	48
N°10	Organigramme de l'Organisation Générale de l'Entreprise	64
N°11	Organisation de la direction de la stratégie, de la programmation et de la performance	65
N°12	Activations de SIM	67
N°13	Part de marché de chiffres d'affaires	71
N°14	Repartitions des effectifs par GSP	76
N°15	Effectifs formés par GSP	77

Liste des annexes

N° Annexe	Annexe
01	Activation SIM
02	Le chiffre d'affaire
03	Evaluation Générale de CA
04	Le parc abonné
05	Relation client
06	ARPU
07	Réseau technique
08	Ressource humain
09	Formation
10	Guide d'entretien sur le rôle se système d'information sur l'évaluation de la performance de l'entreprise ATM-Mobilis

Liste des abréviations

ATM : Algérie Télécom Mobilis

AT : Algérie Telecom

ARPT : Autorité de Régulation des Postes et des Télécommunication

ARPU : Average Revenue per User

BSC : Base Station Controller

BTS : Base Transceiver Station

CRM : Client Relation Marketing

DSPP : Direction de la stratégie de la programmation de la performance

DSI : Direction Système d'Information

EPE : Entreprise Publique économique

ERP : Entreprise Resource Planning

HLR: Home Location Register

IDE : Investissement Direct Etranger

GP : Grand Public

GSM: Global System for Mobile communication

MMS : Multimedia Messaging Service

MPTIC : Ministère de la Poste et des Technologie de l'Information et de la Télécommunication

NMT: Nordic Mobile Telephone

OTA: Orascom Telecom Algérie

PDG : President Directeur Général

R&D : Recherche et Développement

RNC : Radio Network Controller

RTM : Radio Téléphonie Mobile

SAD : Système d'Aide à la Décision

SI : Système d'Information

SID : Système d'Information pour Dirigeants

SIG : Système d'information de Gestion

SIM : Subscriber Identify Module

SPA : Société Par Action

TGS : La Théorie Générale des Systèmes

STT : Système de Traitement des Transactions

TI : Technologie de l'information

TIC : Technologie de l'information et de la communication

TRX: Transceiver Reception Unit

WTA: Wataniya Telecom Algérie

2G : Deuxième Génération

3G : Troisième Génération

4G : Quatrième Génération

Introduction Générale

Introduction générale

Les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus complexe et changeant. Elles sont confrontées aujourd'hui à plusieurs problèmes : des marchés saturés, une compétitivité accrue, des clients plus exigeants et moins fidèles...etc. Dans un tel environnement, la performance des entreprises dépend de plus en plus de leur flexibilité et de leur capacité d'innover, tant dans leur structure organisationnelle, leur mode de production que dans leur mode d'échange avec les clients et les fournisseurs. Cependant, dans leur recherche d'acquiescer un avantage concurrentiel, elles doivent prendre la bonne décision, avoir une stratégie forte et accroître la valeur de l'entreprise. Ceci ne peut se concrétiser qu'avec la mise en place d'un système d'information, offrant une gestion performante et optimale, c'est désormais l'élément clé de la pérennité de l'entreprise.

Toutefois, La capacité des organisations devient cruciale dans un environnement où l'obsolescence des connaissances est accélérée par la vitesse de diffusion de l'innovation. Au-delà du renouvellement obligatoire des connaissances individuelles du personnel, l'organisation se trouve dans l'obligation, face notamment à l'avancé exponentielle du progrès technologique, de susciter la mise en place de processus permanents.

De même L'accroissement des quantités d'informations requises par les décideurs a rendu l'identification et l'accès de plus en plus difficiles. Information est devenue une des ressources stratégiques de l'entreprise. L'organisation de la collecte, du stockage, de la présentation, de la distribution et de la maintenance des informations devient un facteur prédominant conditionnant son fonctionnement efficace.

Pour arriver à exploiter les informations de façon efficace et rigoureuse, l'entreprise doit disposer d'un système d'information pouvant analyser et traiter celles-ci et générer une stratégie et une méthode devant être mise en branle pour atteindre les objectifs prévus dans les délais. la mise en place d'un système d'information est actuellement considérée comme étant un outil essentiel dans la prise de décisions, dans l'évaluation de la performance de l'entreprise et dans l'élaboration des stratégies et des plans prévisionnels concernant l'entreprise et son avenir.

Pour cela l'évaluation de la performance d'une entreprise par le biais du système d'information, est une démarche essentielle en vue de l'objectif principal qui est l'amélioration de la performance ou le changement de la stratégie.

Introduction générale

Dans ce contexte, la détermination du degré de performance d'une entreprise s'avère une nécessité de premier ordre. Cette dernière éprouve un besoin permanent de la mesure de sa performance par la mise en place d'un système d'information. Son rôle est très important car il permet de surveiller l'évolution, mesurer les résultats de sa gestion appliquée et détecter le moindre signe préoccupant dans son fonctionnement. Cela favorise également l'émergence de l'utilité du système d'information dans l'éclaircissement des différentes situations bloquantes qui peuvent confronter les dirigeants dans leur prise de décision afin d'atteindre leurs objectifs tracés. De même, la qualité des solutions dépend d'un bon déploiement de l'outil et de la nouvelle technologie de l'information et de communication et ce pour que le système d'information contribue efficacement à la performance de l'entreprise.

La compétitivité de l'entreprise qui se trouve dans un environnement rudement concurrentiel comme celui du Marché Algérien de la Téléphonie mobile, n'est plus seulement basé sur les coûts, mais aussi sur la qualité de service, la satisfaction des besoins et des envies du client.

En effet, les dirigeants de Mobilis ne se contentent plus de contrôler leurs données financières, ils veulent aussi piloter la performance de l'opérateur. Pour cela, ils ont besoin de mettre en place une carte stratégique pour l'entreprise, des objectifs stratégiques, des indicateurs de mesure et de suivi de performance ainsi que de nouveaux outils de mesure de performance intégrant toutes ces formes afin de pouvoir adapter sa culture au nouvel environnement économique, technologique et même socio-culturel, dans le but d'améliorer sur tous les plans, la valeur de l'entreprise.

A cet égard, et pour apporter un appui théoriques ainsi que pratique dans le domaine du système d'information et de performance de société Algérienne, nous nous sommes intéressés au thème suivant: « **le système d'information comme un outil d'évaluation la performance de l'entreprise** ».

Pour mettre ce thème en pratique, notre choix s'est porté sur la société Algérienne ATM-Mobilis, pour plusieurs raisons :

- L'existence d'une volonté au sein de l'entreprise à améliorer le système d'information pour qu'il puisse s'adapter aux différentes mutations et changements.

Introduction générale

- L'importance accordée par les responsables de MOBILIS à la mesure de la performance pour faire face à une concurrence rude.

Aussi ce choix se justifie par les performances remarquables réalisées par Mobilis ces dernières années sur le plan chiffre d'affaires et parc d'abonnés et de son effectif assez important ce qui requiert une utilisation du système d'information à la hauteur de sa taille. Aussi, l'existence d'une sous-direction au sein de la direction la stratégie chargée du suivi de la performance nous a directement orientés vers l'exploitation de la relation : SI/la performance au sein d'ATM Mobilis.

L'objectif de notre étude :

- le système d'information comme outil pour faciliter le partage de l'information.
- Définir et expliquer comment la mise en place le système d'information tend vers l'efficacité de l'évaluation de la performance de l'entreprise.
- Montrer l'importance du système d'information, ainsi que sa contribution à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Problématique :

Etre performant et compétitif est devenu un enjeu stratégique pour toute entreprise, cette ambition repose essentiellement sur l'information, sa mémorisation, son traitement et sa distribution en un temps record. Et pour qu'elle permette d'accroître son efficacité et ses chances de succès l'entreprise doit s'interrogé au maximum sur l'utilisation optimum de ces ressources tout en essayant d'augmenter ces richesses, pour ce faire, elle fait appel aux systèmes d'information pour son bon fonctionnement et sur lesquels s'effectuent les différentes politiques telles que la prise de décision.

En effet, l'existence d'un système d'information qui répond aux normes et standard de performances, exigées par le contexte dans lequel évolue l'entreprise, est devenu une obligation d'où la nécessité d'organiser la transformation progressive visant à le simplifier, à optimiser sa valeur ajoutée et à le rendre plus réactive et plus flexible vis-à-vis des évolutions stratégiques de l'entreprise.

Introduction générale

Notre travail de recherche porte donc sur l'étude de la relation entre le système d'information et la performance de l'entreprise. Elle a pour but d'examiner le système d'information appliqué à la performance, voir quelle relation peut-on établir entre le système d'information et la performance d'entreprise.

Dans cette perspective notre mémoire s'attache à répondre à la question principale suivante

« Quel rôle peut jouer la mise en place d'un système d'information pour améliorer la performance des sociétés Algérienne ? »

Plus précisément, nous allons répondre aux questions suivantes :

- Q1** : Quels sont les outils mis à la disposition de la sous-direction suivi performance pour assurer l'évaluation et l'amélioration de la performance de l'entreprise?
- Q2** : Quel est l'impact de la mise en place d'un système d'information sur la prise de décision et la performance de l'entreprise ?
- Q3** : Est-ce que le système d'information en place permet à Mobilis d'être compétitive et performante ?

En rapport avec notre problématique, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- H1** : Les outils en place pour l'évaluation de la performance améliore la situation d'ATM MOBILIS
- H2** : La mise en place d'un système d'information influe sur la performance d'ATM-MOBILIS
- H3** : la mise en place d'un système d'information contribue à l'évaluation de la performance d'ATM MOBILIS

Pour la méthodologie de notre travail, nous avons adopté la méthodologie descriptive et analytique :

- ❖ **Descriptive** : parce que nous avons présenté les concepts clé de notre thème qui sont le système d'information et la performance de l'entreprise.

Introduction générale

- ❖ **Analytique** : car notre thème vise avant tout à analyser le système d'évaluation de la performance de l'entreprise ATM-Mobilis.

En ce qui concerne la collecte d'informations nécessaire à l'élaboration de notre mémoire, nous avons effectué nos recherches au niveau de différentes bibliothèques, ainsi que sur la bibliothèque en ligne ScholarVox. En plus des ouvrages consultés liés au sujet, l'utilisation d'internet a été d'une grande aide en nous donnant accès aux études les plus récentes que nous ne pouvons pas trouver dans les bibliothèques, ainsi que les échanges avec les sous-directeurs de la direction stratégique de ATM-Mobilis.

Pour la problématique posée, notre étude s'est axée sur une recherche Qualitatif par le biais d'un entretien.

Quant à la partie pratique nous avons effectué une analyse de contenu de système d'évaluation de la performance d'ATM-Mobilis, nous avons aussi utilisé les techniques suivantes :

- ❖ Technique d'entretien : nous avons mené des entretiens semi directifs au niveau de l'organisme et cela pour l'obtention des informations nécessaires pour la rédaction de notre pratique.
- ❖ Technique d'observation : nous nous sommes appuyés sur cette technique tout au long partie de notre présence au sein de ATM-MOBILIS

Pour tenter de répondre au mieux à ces préoccupations, nous avons structuré notre travail de recherche en trois chapitres :

Nous allons consacrer le premier chapitre de notre mémoire aux notions de base du système d'information, dans le second chapitre, nous allons traiter la notion de la performance et nous allons nous baser sur la relation entre le système d'information et la performance de l'entreprise ;

Le troisième chapitre sera consacré dans un premier temps à la présentation de ATM-Mobilis, nous allons mettre en lumière la performance de l'entreprise et les outils d'évaluations de la performance, enchaîner ensuite avec l'interprétation des résultats à travers des entretiens semi-directive de l'entreprise pour déterminer l'existence et l'importance de la mise en place d'un système d'information au sein d'ATM-Mobilis.

Chapitre I

*Les notions de base sur le système
d'information*

Chapitre I : Les notions de base sur le système d'information

Chapitre I : Les notions de base sur le système d'information

Introduction

Le système d'information dans une entreprise est d'une importance nécessaire. Pour promouvoir et développer sur un secteur d'activité, l'entreprise doit avoir un système d'information efficace. C'est pourquoi il est absolument nécessaire d'étudier l'information à travers ses caractéristiques, ses formes et sa technologie tout comme il faut étudier l'approche systématique et la notion du système d'information, les finalités, les fonctions et son importance.

Dans ce chapitre, nous expliquerons le concept de système d'information, cette notion étant à la base des termes 'système' et 'information'. L'entreprise a besoin d'information pour planifier, organiser et affecter les ressources afin d'assurer le bon fonctionnement de son activité. Pour être efficace, le système d'aide à la décision doit permettre l'accès à une base informationnelle de plus en plus conséquente. De ce fait, l'entreprise ne pourra survivre qu'avec un système d'information, elle dispose d'un ensemble d'information suffisantes (information disponible, pertinente, fiable, précise et récente, etc.) pour agir et décider avec efficacité, c'est-à-dire prendre les bonnes décisions au moment opportun.

Section 01 : L'information et technologies de l'information(TI)

1. Notion de l'information

Le concept « information » peut prendre de nombreuses significations. Les définitions sont nombreuses et varient en fonction du domaine dans lequel ce mot est utilisé (journalisme, science de l'information, gestion, statistique, informatique...)

1.1.Définition de l'information

Michel FERRARY définit l'information comme « une donnée ou un ensemble de données articulées de façon à construire un message qui fasse sens. »¹.

Le système d'information transforme donc les données en information. Une donnée est un symbole quelconque qui représente la réalité. Pour qu'elle devienne une information, une donnée doit être significative et utile.²

Ceci dit qu'elle est en relation avec un contexte et elle porte une signification particulière. Contrairement à la donnée qui est le produit d'une construction et résulte du besoin de l'utilisateur.

Selon DAVIDS, « une information représente les données transformés sous forme significative pour la personne qui le reçoit ; elle a une valeur réelle pour ses décisions et ses actions. »³

« L'information est un élément de connaissance susceptible d'être représenté à l'aide de conventions pour être conservé, traité ou communiqué. »⁴

Une information devient connaissance lorsqu'elle a été traitée, structurée et mémorisée et comprise et sert à agir. Elle est utile à la décision, à l'action.

Le terme « information » recouvre, en économie d'entreprise, deux réalités différentes :⁵

¹ Michel FERRARY « Management de la connaissance » éd Economica, 2006, p.16-18

² LAURENT(P) et BOURAD(F) : économie d'entreprise, tome2, les éditions, d'organisation, Paris, 1997, p.312.

³DARBELET(M), LZARD(L) et SCARAMUZZA(M) :L'essentiel sur le management, 5eme édition, copyright Berti édition, Alger, 2007, P312

⁴MOINE(C) : informatique de gestion : organisation du système d'information de gestion, Foucher, Paris, juin, 2007, P.21.

⁵ BRENNEMANN(R) et SEPARI(S) : économie d'entreprise, DUNOD, Paris, Paris, 2001, P81

Chapitre I : Les notions de base sur le système d'information

- Des renseignements sur quelqu'un ou sur quelque chose (Petit Robert) qui vont induire des actions (recherche de renseignements ,par exemple),en vue, souvent, d'en porter le contenu à la connaissance d'un public plus ou moins large ;
- Une donnée ou un système qui peut être communiqué, véhiculé, stocké par un signal ou une connexion de signaux relevant d'un registre déterminé (Petit Robert).

1.2.Les formes d'information

Les formes d'information¹ manipulées par le système d'information sont très variées comme suit :

- ❖ **L'information écrite** : cette forme d'information est couramment rencontrée dans les systèmes d'information. Elle est souvent représentée sur le support papier mais aussi sur écran d'ordinateur ou de minitel.
- ❖ **L'information orale** : cette forme d'information, moyen de communication privilégié entre individus, est la plus couramment rencontrée, cependant son caractère souvent informel en fait une information relativement difficile à traiter en informatique.
- ❖ **L'information picturale** : ces informations peuvent provenir d'autres information du système ; c'est le cas de graphiques obtenus à partir de tableaux ou encore celui de dessins de certaines pièces de véhicules obtenus à partir de données chiffrées de bureaux d'études. Elles peuvent également provenir d'autres sources : photographies de modèles de la concurrence.
- ❖ **Les autres formes d'information** : c'est le cas des formes d'information tactiles, olfactives ou sonores que nous ne retiendrons pas dans le système d'information de gestion.

1.3. Les caractéristiques de l'information

L'information a des caractéristiques de contenu², de coût et de qualité comme suit :

1.3.1. Le contenu sémantique de l'information

- ❖ **Le degré de sélectivité** : le degré de sélectivité³ d'une information est la quantité de connaissances nouvelles qu'elle apporte.
- ❖ **Le degré de synthèse** : le degré de synthèse d'une formation est son caractère plus ou moins agréée.

¹ JOLIVET(F) et REBOUL(G), *informatique appliquée à la gestion (manuel)*, Tome1, DUNOD, Paris, 1992, p.3.

² MOINE(C), *op, cit.p.23.*

³ MOINE(C), *op, cit.p.23.*

Chapitre I : Les notions de base sur le système d'information

- ❖ **Le degré de précision** : le degré de précision d'une information est son niveau d'exhaustivité.
- ❖ **L'horizon temporel** : l'horizon temporel d'une information est sa référence au passé, au présent ou au futur.

Même si l'information a un contenu sémantique très riche, il faut aussi qu'elle dispose d'un certain nombre de qualités lui conférant une valeur supérieure à son coût.

1.3.2. Le coût et la valeur de l'information

- ❖ **Le coût de l'information** : le coût d'une information correspond à l'ensemble des sommes engagées par l'entreprise pour sa recherche. Son traitement, son stockage et même sa destruction.
- ❖ **La valeur de l'information** : une information a de la valeur si elle permet de réduire l'incertitude, d'améliorer la décision et d'éviter de commettre des erreurs. Cette valeur est appréciée sur la base de trois critères de qualité : la pertinence, la fiabilité et la disponibilité ;
 - Une information est **pertinente** si elle fournit des éléments de réponse aux questions que se pose l'entreprise .Elle réduit l'incertitude.
 - L'information est **fiable** si elle est exacte, précise, complète et à jour. Elle réduit l'incertitude et permet d'éviter des erreurs.
 - L'information est **disponible** si elle est parvient au bon moment, au bon endroit et sous une forme directement exploitable, Elle réduit l'incertitude, permet d'éviter des erreurs et permet de prendre les décisions appropriées.

1.4. Le rôle de l'information

L'information est un élément primordial dans l'entreprise. En effet l'information remplit trois rôles principaux dans l'entreprise, elle est perçue comme un outil d'aide à la décision, un outil de communication interne et externe, un outil de travail collectif¹ :

- ❖ **Outils de communication externe**, Répondre à des obligations légales, Répondre à des nécessités de gestion ;
- ❖ **Outils de communication interne**, Répondre aux besoins du système de décision et du système opérant, Répondre à des obligations légales ;

¹<http://www.maxicours.com/se/fiche/2/0/184320.html>,le 03/03/2019 à 11 :30.

Chapitre I : Les notions de base sur le système d'information

- ❖ **Représente un outil de prise de décision**, Par exemple prendre la décision de commander des nouveaux produits ;
- ❖ **Facteur de cohésion sociale**, Améliorer les performances de l'ensemble de l'équipe en ajustant les actions de chacun ;

1.5. La nécessité de l'information

Le pape de management « Peter Drucker »¹, identifie deux niveaux de besoin en l'information dans l'entreprise : le premier est lié à l'entreprise en générale, et le deuxième concerne les dirigeants.

Premièrement, l'information nécessaire pour tous les personnels de l'entreprise :

- ❖ **L'information de comptabilité :**

Les entreprises demandent une information comptable plus détaillée afin d'avoir une vision plus claire sur leur activité (flux physique et financier).

Dans ce sens, beaucoup d'entreprises sont déjà passées de la comptabilité analytique traditionnelle au coût par activité (activity based costing). Cette méthode est apparue d'abord dans l'industrie manufacturière, où elle est maintenant d'un large, étant à être adoptée par toutes les entreprises.

- ❖ **L'information de la réalité économique :**

L'entreprise doit bien connaître son marché et ses acteurs notamment ses concurrents (leurs coûts et leurs stratégies). Elle doit s'informer également sur toute la conjoncture économique, etc...). Pour se situer par rapport à son environnement et affronter les concurrents sur un marché de plus en plus concurrentiel.

- ❖ **L'information créatrice de la richesse :**

La création de la richesse pour l'entreprise passe par une meilleure exploitation de l'information. Les entreprises sont obligées de disposer de certains types d'information pour comprendre certains types de situations, ce qui peut être acquis à travers quatre(4)

¹ PETER Drucker, L'avenir de management, édition village mondial, Paris, 1999.p.124.

Chapitre I : Les notions de base sur le système d'information

sortes outils de diagnostic ¹L'information de base (ex : les prévisions flow et de trésorerie) ;

- L'information sur la productivité (ex : EVA Economie Value Added) ;

- L'information sur la compétence (ex : Détenir le leadership) ;

- L'information sur l'allocation des ressources rares (ex : capital et cela exige que l'on dispose de personnalité nécessaire)

Ensemble, ces informations constituent la boîte à outils du dirigeant pour la gestion des opérations courantes.

En second, l'information nécessaire pour les dirigeants :

S'il existe une information² pour l'entreprise dans son ensemble, il en existe d'autres qui sont exclusivement pour les dirigeants, et leurs servent comme instruments pour des actions efficaces.

Les dirigeants sont à la recherche d'une :

❖ Information organisée :

L'organisation de l'information désigne la forme sous laquelle on la présente pour qu'elle soit significative pour l'intéressé et utile pour son but (par exemple, information sur tableau pour faire une comparaison). Alors la même information peut être organisée de différentes façons selon le but fixé.

❖ Informations à temps :

L'obtention de l'information en temps³ opportun est nécessaire pour pouvoir anticiper les événements, les analyser et les comprendre et agir en conséquence d'une part, et d'autre part de se protéger de toute surprise désagréable.

❖ Information sur l'extérieur

Une entreprise ne peut jamais exister à l'écart de son marché et ses interactions, par conséquent aucun dirigeant ne peut s'abstenir de savoir ce qui se passe autour de lui.

¹PETER Drucker, op, cit, p.127.

²Idem, p.125

³ Idem, p.126.

Chapitre I : Les notions de base sur le système d'information

L'information sur l'extérieur sera mieux acquise en allant soi-même (le dirigeant) observer directement ce qui se passe en dehors de l'entreprise.

2. Technologie de l'information au système d'information :

2.1. Définition de TI

Les technologies de l'information (TI)¹ font référence aux réseaux, à l'équipement, aux logiciels, ainsi qu'aux systèmes d'entrepôt et de gestion des données d'une entreprise.

- ❖ **L'équipement** : comprend les ordinateurs, tablettes, téléphones intelligents, imprimantes, numériseurs et autres périphériques de l'utilisateur ou du réseau (les modems et les routeurs, par exemple).
- ❖ **Les logiciels** : incluent toutes les applications utilisées par une entreprise, comme les programmes de comptabilité ou de traitement de texte. On peut installer des logiciels sur un appareil en particulier, ou y accéder par Internet ou au moyen du nuage (réseau de serveurs externes).
- ❖ **Les systèmes d'entreposage et de gestion des données** : comprennent les bases de données, les tableurs, les serveurs, les lecteurs de sauvegarde.

R.REIX définit la technologie comme « l'application d'une technique à la conception et à la réalisation d'un produit »².

Plus précisément, on peut définir les TI par les différents éléments qui les composent : les stations de travail, les bases de données partagées, les processus spécialisés, les automates spécialisés de traitement de l'information mais aussi de production des biens ou services.

2.2. Fonctionnalité des TI

Les technologies de l'information remplissent cinq fonctionnalités de base :³

- ❖ **Saisie** : Obtenir les données sous une forme permettant leur stockage, leur transmission
- ❖ **Transmission** : Déplacement des données dans l'espace.
- ❖ **Stockage** : Conservation organisée des données permettant de les retrouver ultérieurement

¹ <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/pages/technologie-de-l-information.aspx> le 13/03/2019 à 22:15

² REIX(R) : système d'information et management des organisations, Vuibert, 4^{ème} édition, paris, 2002, p.66

³ Idem, p.72.

Chapitre I : Les notions de base sur le système d'information

- ❖ **Traitement** : Création de données nouvelles à partir des données existantes par le calcul, la mise en ordre, le changement de format.
- ❖ **Restitution** : Remettre les données sous une forme communicable au home

2.3. Les caractéristiques de TI :

L'évolution technologique a permis progressivement de décentraliser l'accès aux capacités de traitement, aux informations et à l'utilisation du système pour communiquer.

L'apport des TI se résume dans :

- ❖ **La compression de temps** : réalisé dans un temps plus court des opérations dépassant les capacités humaines de traitement (calculs complexe) ;
- ❖ **La compression de l'espace** : les TI permettent de transmettre instantanément de très grands volumes de données entre deux points quelconques du globe (internet) ;
- ❖ **L'expression de l'information stockée** : les technologies magnétiques et optiques autorisant le stockage de volumes considérables de données (disques optiques, Cd-rom, bandes, ...) ;
- ❖ **La flexibilité d'usage** : les technologies de l'information accroissent la rapidité d'accès aux informations ;
- ❖ **La facilité d'utilisation** : est la conséquence de la rapidité de diffusion des TI et l'amélioration de leurs performances ;
- ❖ **Le coût d'accès à la technologie** : les coûts augmentent moins rapidement que les Performances, les TI sont appelées à se banaliser désormais.

2.4. Les avantages de TI :

L'étude du Centre d'Analyse Stratégique a permis de mettre en évidence les principaux points positifs concernant les technologies de l'information et de la communication. L'impact des TIC en entreprise s'est notamment matérialisé par :

- ❖ **une meilleure structuration du travail** : les outils et logiciels ont permis d'améliorer l'organisation du travail et d'obtenir une meilleure rationalisation quel que soit le domaine professionnel concerné ;
- ❖ **un accès plus rapide à l'information** : la rapidité des outils et notamment d'Internet permet à l'heure actuelle de trouver rapidement les informations dont on a besoin dans le cadre de son travail. Les salariés ont plus d'opportunités pour trouver des solutions aux problèmes survenant au quotidien ;

Chapitre I : Les notions de base sur le système d'information

- ❖ **un gain de flexibilité dans le travail** : les TI, notamment à travers le développement des outils de travail à distance et l'évolution des appareils mobiles, permettent de travailler de manière moins rigide. Il est par exemple possible de travailler à distance via des systèmes de visioconférence ou d'accéder à un environnement de travail même si l'on ne se trouve pas physiquement sur son lieu de travail ;
- ❖ **une réduction des coûts** : la dématérialisation, l'automatisation de certains aspects ou processus de travail peuvent permettre de réduire les frais d'activités d'une entreprise ; une amélioration de la qualité du travail et de la performance : les TI apportent des outils permettant de mieux réguler le flux de travail et d'avoir une analyse plus approfondie du travail produit, que le résultat soit matériel ou non.

De manière globale, les TI ont eu un impact important au sein des entreprises et ont joué un rôle déterminant dans leur modernisation et dans leur quête de compétitivité économique.

2.5. Les problèmes liés à l'impact des TI dans les entreprises

Le rapport de la CAS et de la DGT a également permis de mettre en lumière les conséquences d'ordre plus "négatif", concernant les TI et les conditions de travail des salariés.

- Un renforcement du contrôle de l'activité des salariés ;
- Augmentation du rythme et de l'intensité du travail ;
- Le brouillage entre la sphère du travail et la sphère de la vie privée ;
- Un phénomène de surinformation ;
- Un impact sur la santé des salariés ;
- Un affaiblissement des relations humaines ;

Section2 :L'approche systémique

1. L'analyse systémique

1.1.Définition

L'analyse systémique¹ se présente comme une approche alternative et complémentaire à la logique cartésienne. Elle rappelle également que tout système repose sur un ensemble de caractéristiques, susceptible d'établir une typologie des systèmes.

1.2.La genèse du concept de système

❖ Les sources de la vision système :

La complexité croissante des phénomènes étudiés et la multiplication des interactions ont mis à jour la nécessité d'une nouvelle méthodologie d'analyse.

Des sciences aussi diverses que la physique, la biologie ou la gestion ont mis en œuvre de nouvelles méthodes d'analyse présentant de nombreux points de convergence pour décrire et étudier certains phénomènes complexes. Ces nouvelles approches sont à l'origine de l'analyse systémique.

❖ L'insuffisance des méthodes traditionnelles d'analyse :

Les méthodes traditionnelles d'analyses, conduisant à décomposer un phénomène et à l'isoler de son environnement, sont bien adaptées à l'étude de processus simples et isolés.

Mais ces méthodes négligent les effets de synergie, l'influence de l'environnement et s'avèrent insuffisantes pour étudier des phénomènes complexes.

❖ La théorie générale des systèmes(TGS)

À l'opposé de la démarche analytique, la théorie générale des systèmes privilégie une approche globale des phénomènes, et considère qu'il est au moins aussi important d'étudier l'ensemble, la totalité des éléments que les attributs où détails de chaque élément.

La TGS est donc une nouvelle méthodologie permettant de rassembler et d'organiser les connaissances en vue d'une plus grande efficacité de l'action.

¹ Diemer Arnaud, Economie d'entreprise, entreprise systémique. PDF. p. 03 le 23/02/2019 à 10 :45

2. Définition de la systémique :

2.1. Un regard entrepris :

La systémique¹ d'aujourd'hui (dite "de troisième génération") s'intéresse aux équipes, entreprises, systèmes d'organisation (...) auxquelles elle propose des outils d'analyse stratégique, de constructions et de pilotage de projets.

2.2. La systémique : Agir dans un monde d'interdépendances :

La systémique, telle qu'elle est présente ici (système de 3ème génération) peut se définir comme « une méthodologie d'action sur les problèmes ouverts et interdépendants dans les systèmes sociaux ».

- ❖ **Méthodologie d'action** : la systémique est orientée vers l'action. Elle sert avant tout à construire des projets d'organisation, de développement, de changement (stratégie, RH, management)
- ❖ **Problèmes ouverts** : c'est-à-dire complexes, subissant l'influence de nombreuses variables interdépendantes, pouvaient évoluer de nombreuses façons, être résolus de plusieurs manières.
- ❖ **Interdépendants** : la systémique prend en compte les interdépendances entre les différents aspects d'une situation (financière, organisationnelle, stratégique, technique, humaine, sociale, psychologique, etc.) et contribue à la construction de projets satisfaisants sur tous les plans.
- ❖ **Dans les systèmes sociaux** : Les équipes, les organisations, les entreprises, les administrations... Ces systèmes ont des comportements sensiblement différents de ceux des systèmes biologiques (organisme multicellulaire, écosystème) ou techniques (réseau informatique, système cybernétique).

2.3. Définition du système

« Un système² est un outil de modélisation permettant de représenter et d'analyser des complexes d'éléments caractérisés par leur nombre élevé et un réseau de relations imbriquées ».

¹ <https://www.systemique.com>, le 09/03/2019 à 01 :15

² DARBELET (M), LZARD (L) et SCARAMUZZA (M), Op, cit, P.304.

Chapitre I : Les notions de base sur le système d'information

«Un système est un outil de modélisation permettant de représenter et d'analyser des complexes d'éléments caractérisés par leur nombre élevé et un réseau de relations imbriquées¹».

Il ressort de ces définitions que le système se compose d'éléments indépendants et reliés entre eux dans un but précis ; tout en restant dépendant d'un environnement plus complexe.

2.4. Les caractéristiques de système

Tout système est caractérisé par ²:

- ❖ **Ses éléments** : Un système est constitué par un certain nombre d'éléments dont la diversité et les interactions déterminent sa complexité. Certains éléments peuvent être regroupés, et forment ainsi des sous-systèmes.
- ❖ **Ses frontières** : Un système est un ensemble fini borné.

Il a donc des frontières qui le séparent de son environnement.

- ❖ **Son réseau d'interactions** : le réseau d'interaction d'un système permet les échanges de matière, de capitaux, ou d'information. Il contribue également à la régulation du système. On distingue deux catégories d'interactions :
 - Les relations entre les éléments du système ;
 - Les relations entre le système et son environnement ;
- ❖ **Son état** : On appelle « état d'un système » l'ensemble des valeurs prises à une date donnée par les éléments qui le composent.
- ❖ **Sa variété** : La variété d'un système est l'ensemble des états possibles de ce système.

Une importante variété accroît les capacités de régulation, d'adaptation et d'évaluation d'un système.

2.5. Typologie des systèmes :

Il est possible d'effectuer une classification des systèmes sur la base de leurs propriétés discriminantes.³

¹ DARBELET (M), LZARD (L) et SCARAMUZZA (M) : Op.cit. p 304.

² Idem.p.304.

³ DARBELET (M), LZARD (L) et SCARAMUZZA (M) : Op.cit.P.312.

Un système peut être :

❖ **Concret**

❖ **et** : les éléments qui le composent sont, au moins en partie, des objets concrets.

❖ **Abstrait** : les éléments de ce système sont des concepts ou des procédures.

Un système peut être :

❖ **Finalisé** : il est alors effectué d'un ou plusieurs objectifs précis.

❖ **Non finalisé** : le système n'est soumis à aucune finalité, voulue ou imposée

Un système peut être :

❖ **Ouvert** : il entretient alors des relations continues avec son environnement

❖ **Fermé** : isolé de son environnement, ce système peut connaître des phénomènes d'entropie. Il ne dispose pas, en effet, de l'énergie, des matières ou des informations nécessaires pour assurer sa régulation

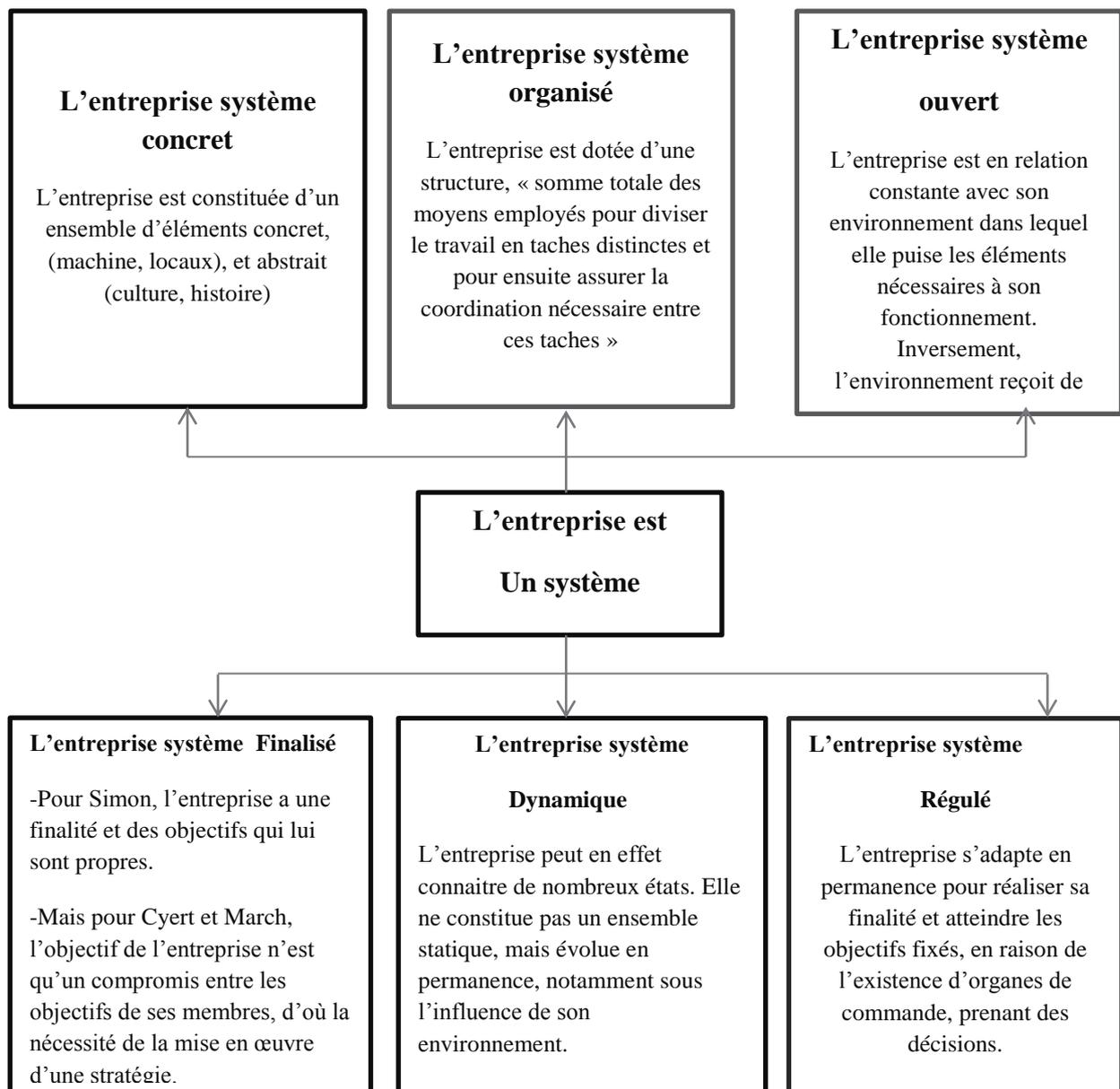
2.6.L'analyse systémique appliquée à l'entreprise

L'entreprise peut être ainsi considérée comme un système complexe composé de sous-systèmes organisés pour assurer l'exercice des activités de l'organisation.

❖ **Le système d'entreprise :**

L'entreprise, en tant qu'organisme complexe composé de multiples parties interconnectées, en évolution permanente sous l'action de l'environnement et de ses dirigeants, est assimilable à un système.

Figure 01 : le système d'entreprise



Source : DARBELET (M), LZARD (L) et SCARAMUZZA (M) : l'essentiel sur le management, 5eme édition, copyright Berti éditions, Alger, 2007, P.36.

❖ La régulation du système entreprise

Pour réaliser sa finalité et ses objectifs, le système d'entreprise doit disposer d'un système de commande de prendre les décisions, et de donner les instructions destinées à corriger ces perturbations.

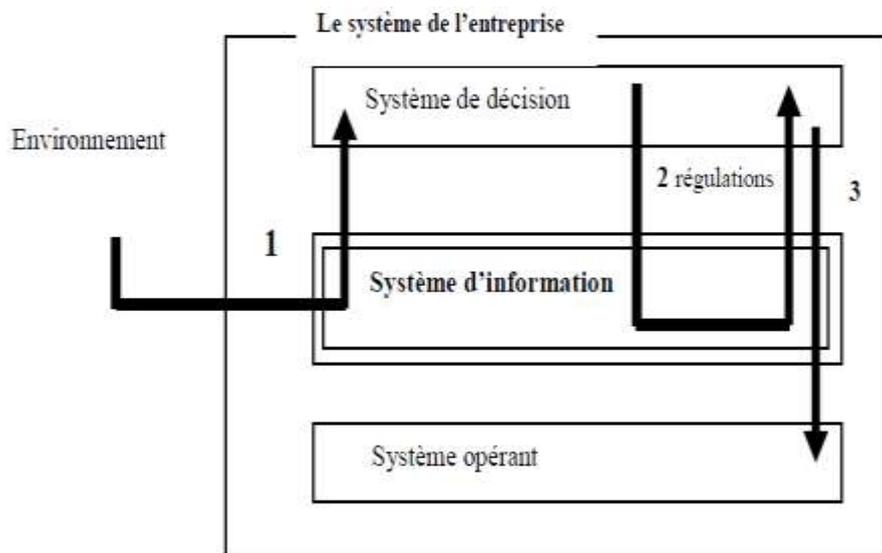
Pour cela, le système de commande doit, dans un premier temps, être informé de l'existence et de la gravité de la perturbation, afin d'analyser son incidence sur les objectifs de l'entreprise

Chapitre I : Les notions de base sur le système d'information

En fonction de l'origine de la perturbation, on distingue trois modes de régulation.

- **La régulation par anticipation** : la perturbation est identifiée et traitée par le système de commande, avant d'avoir affecté le système d'entreprise.

Figure N°03: Commande en boucle ouverte

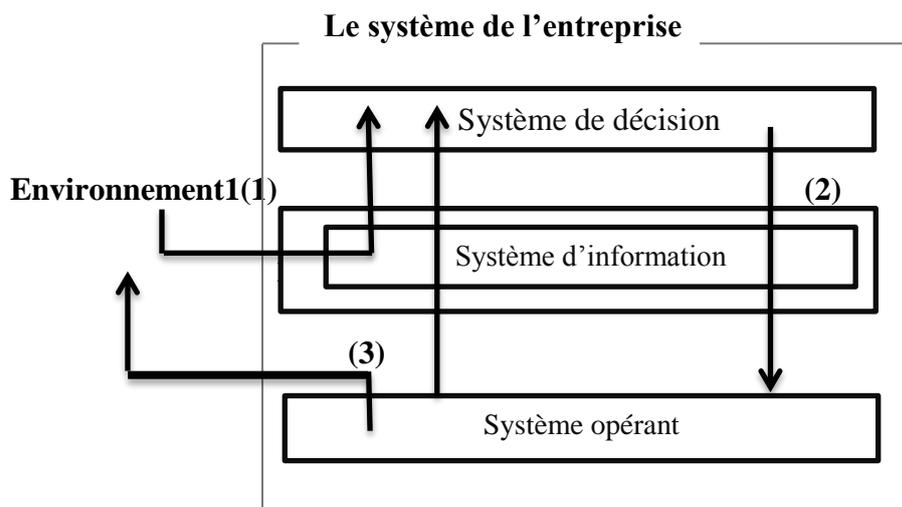


Source : JOLIVET (F) et REBOUL (G), *informatique appliquée à la gestion (manuel)*, Tome1, DUNOD, Paris, 1992, P.42.

Dans la figure 3. On remarque que :

- En (1) l'information provient de l'extérieur.
 - En(2) le système de décision réagit (se régule) pour répondre à cette information.
 - En (3) la décision est transmise au système opérant.
- **La régulation par alerte** : la perturbation, d'origine interne ou externe, est connue du centre de commande en raison de ses effets sur le fonctionnement interne du système

Figure N°04 : commande par alerte

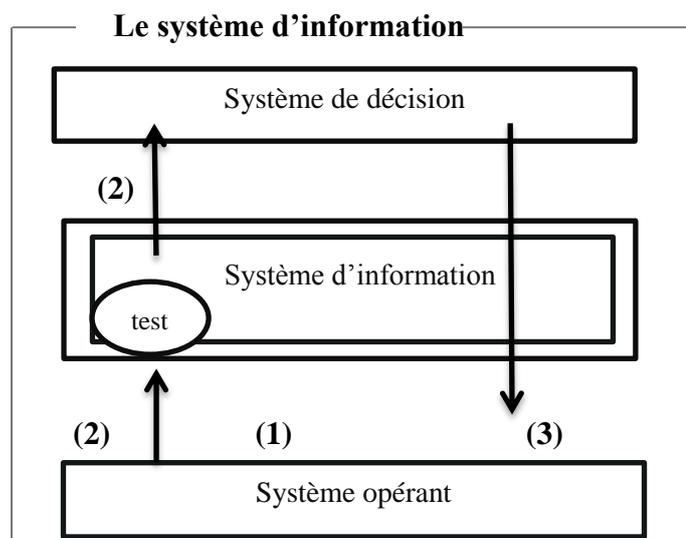


Source : JOLIVET (F) et REBOUL (G), *informatique appliquée à la gestion (manuel)*, Tome1, DUNOD, Paris, 1992, P.44.

On remarque que les informations arrivent de l'extérieur de l'entreprise ou du système opérant(1) ; Une décision est prise (2) qui peut éventuellement être transmise à l'extérieur(3)

- **La régulation par erreur** : la perturbation n'est identifiée qu'au niveau des flux de sortie du système d'entreprise : le système de commande détecte alors des écarts par rapport aux objectifs (diminution des ventes), et entreprend des actions correctrices (arrêt de fabrication, modification du produit)

Figure N°05: commande en boucle fermée



Source : JOLIVET (F) et REBOUL (G), *informatique appliquée à la gestion (manuel)*, Tome1, DUNOD, Paris, 1992, P.43.

Chapitre I : Les notions de base sur le système d'information

L'information provient du système opérant(1) ; une décision d'action est décidée ou non (2) ; le résultat de la décision est transmis(3).

2.7. En quoi l'approche systémique peut aider un pilote de processus :¹

Tout d'abord, et c'est un truisme, le pilote de processus comme tout cadre ou manager au sein d'une organisation doit raisonner systémiquement et de manière à comprendre le monde actuel et être capable d'observer avec efficacité les faits et de trouver des solutions pertinentes.

Mais poussons le raisonnement un peu plus loin et voyons ce que cette approche peut lui apporter en tant que pilote de processus.

Même si ce n'est pas exhaustif, notons :

- ❖ **Construire un processus** : c'est, s'efforcer, en s'appuyant sur des « sachant » de refléter la vraie vie, ce qui se passe concrètement sur le terrain. Mais cette construction, si parfaite soit-elle ne reste qu'un modèle, qu'une représentation du réel. Ainsi, ce n'est pas parce qu'un processus décrit l'a été à travers ce que font les acteurs, que tous les acteurs, dans l'ensemble de l'entreprise exécutent le processus de la même manière que la description effectuée. **Le pilote de processus doit avoir conscience que toute construction d'un processus est une représentation, un modèle réel.**
- ❖ **Transformer un processus** : c'est, en fonction des axes stratégiques que l'entreprise recherche une manière plus performante d'exécuter un processus. Cette action conduit à modéliser la manière dont on souhaite que, demain, les acteurs travaillent. Cette représentation du futur ne deviendra réalité que lorsqu'elle sera mise en place. **A ce niveau le pilote de processus doit être conscient que la mise en place d'un nouveau processus non seulement nécessite une conduite du changement adapté, mais aussi qu'entre le modèle et le réel, il peut y avoir un écart qu'il convient de mesurer et d'assumer ou de réguler.**
- ❖ **Analyser un processus** : avec tous les contributeurs utiles et nécessaires est un préalable avant de conduire les actions ad hoc. Comme nous l'avons vu, un processus est un ensemble d'activités en interaction. De plus le processus en cours d'analyse peut aussi être en interaction avec d'autres processus, mais aussi avec l'environnement.

¹ <https://www.manager-go.com>, le 09/03/2019 à 00 :00

Il est utile que le pilote de processus ait une claire connaissance de cette notion d'interaction de manière à ce que la recherche des causes ne soit pas seulement causale mais circulaire.

- ❖ **Selon la nature des causes** : le pilote de processus est conduit à décider d'actions d'amélioration ou de régulation et d'action de transformation. Pour celles-ci il s'agit d'amplifier un mouvement, on utilise une boucle de rétroaction négative. **Cette connaissance des boucles de rétroaction est fort utile pour le pilote de processus.**

De même les décisions prises doivent l'être en se fondant aussi sur la notion de rétroaction. Exemple : si l'on décide d'automatiser un processus et qu'en parallèle on ne forme pas ou mal les utilisateurs à la nouvelle manière d'entrée les données de départ, on risque d'avoir un processus qui présentera de nombreux dysfonctionnements.

- ❖ **Un processus à une finalité** : telle que répondre de manière satisfaisante à un client qui souhaite acquérir tel produit .Identifier, pour chaque processus sa finalité, son but est premier pour ensuite l'analyser et apporter les solutions satisfaisantes au regard de celle-ci.

Chapitre I : Les notions de base sur le système d'information

Section3 : Le système d'information

1. Le concept de système d'information

1.1.Evolution du SI

Le tableau ci-après montre les évolutions de la technologie informatique du système d'information, des années 1950 à nos jours.¹

Tableau N°01 : Evolution du SI

Périodes	Technologie informatique	Action d'informatisation
1945/1960	Naissance en 1945 du premier ordinateur moderne l'EDVAC	Ecriture de programmes avec des langages informatiques.
1960/1980	-Miniaturisation et développement de la puissance des ordinateurs -Développement des capacités de stockage (disques durs).	-Programmation en langages spécifiques. -Modélisation des bases de données (logique relationnelle).
1980/1990	-Développement du micro-ordinateur. -Mise en réseau de micro-ordinateurs dans une logique client/serveur	-Modélisation de l'entreprise en données et traitement sous formes de cahier des charges
1990/2000	-Développement des éditeurs de logiciels. -Développement des grands projets ERP	-Modélisation des processus de l'entreprise et réingéniering pour adapter des produits standards
Depuis2000	-Mise en réseau intra et interentreprises avec Internet et développement du e-business.	-Utilisation du SI comme une variable de structuration de l'activité

Source : David Autissier et Valérie Delaye, Mesurer la performance du système d'information ; EYROLLES.édition d'organisation ; p.53.

¹ David Autissier et Valérie Delaye, Mesurer la performance du système d'information ; EYROLLES.édition d'organisation ; p.53.

Chapitre I : Les notions de base sur le système d'information

1.2. Définition du système d'information

On trouve une très grande variété de définition du système d'information.

Une définition très classique, de type organique, proposée par R. REIX :

« Un système d'information est un ensemble organisé de ressources ; matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, de traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans des organisations. »¹

Selon James O'Brien : « Un système d'information est un ensemble de personnes, de procédures et de ressources qui recueillent de l'information, la transforment et la distribuent au sein d'une organisation. »²

Une définition plutôt fonctionnelle : « la fonction d'un système d'information est de produire et d'enregistrer (mémoriser) les informations-représentations de l'activité du système d'opération, puis de les mettre à la disposition, en général de façon aussi interactive que possible, du système de décision. » (J-L, Le MOIGNE, 1987)³

Donc on peut dire que le système d'information (SI) est l'ensemble des méthodes, techniques et outils pour la mise en place et l'exploitation des technologies informatiques nécessaires aux utilisateurs et à la stratégie de l'entreprise.

1.3. Système d'information et système informatique :

Il est parfois utile de distinguer système d'information et système informatique :

- Le système d'information est la partie du réel constituée d'informations organisées, d'événements ayant un effet sur ces informations et d'acteurs qui agissent sur ces informations ou à partir de ces informations, selon des processus visant une finalité de gestion et utilisant les technologies de l'information.
- Un système informatique est un ensemble organisé d'objets techniques – matériels, logiciels, applications- dont la mise en œuvre réalise l'infrastructure d'un système d'information.

¹ REIX (R): LE MANAGEMENT DES PROJETS SYSTÈME D'INFORMATION, Principes, techniques, mise en œuvre et outils Chantal Morley, édition 6 ; p.36

² O'BRIEN (J) : les systèmes d'information de gestion, Édition de renouveau pédagogique, Montréal, 1995, p.6.

³ VIDAL (P) et PLANEIX (P) : systèmes d'information organisationnels, PEARSON Éducation, Paris, 2005, p.6.

1.4. Les fonctions du système d'information

Les quatre fonctions principales du système ¹:

- ❖ **Acquisition (Gestion de la collecte):** Elle recouvre les opérations de collecte et de saisie. On distingue la collecte ponctuelle pour éclairer une décision particulière, non répétitive et la collecte systématique qui implique une information formalisée, structurée, hiérarchisée, stockée en attente d'utilisation pour résoudre des problèmes répétitifs. Cette collecte nécessite la saisie sur un support (papier, disque, informations).
- ❖ **Le traitement (Gestion de traitement):** Il consiste à créer de nouvelles informations à partir de celles existantes avec des opérations de tri, de calculs ou de regroupement c'est à dire la transformation des données en informations par des opérations: calcul, comparaison, classement et récapitulation. Elle constitue la fonction principale du système d'information, elle opère différentes opérations (agrégation, homogénéisation, simplification, tri, etc.) en vue de rendre les données brutes initiales exploitables par leur destinataire.
- ❖ **Le stockage (Gestion de la mémorisation):** Il permet au système de jouer son rôle de mémoire organisationnelle et individuelle il concerne la conservation des données et les informations d'une façon organisée ce qui facilitera leur restitution au moment où on aura besoin d'utilisation.
- ❖ **La communication (Gestion de la diffusion):** Elle concerne la diffusion des informations et les données traitées aux différents usages (messages, formulaires, rapports aux utilisateurs).

1.5. Typologie du système d'information

Du point de vue conceptuel, les systèmes d'informations peuvent être classés des différentes manières comme le montre le schéma suivant :

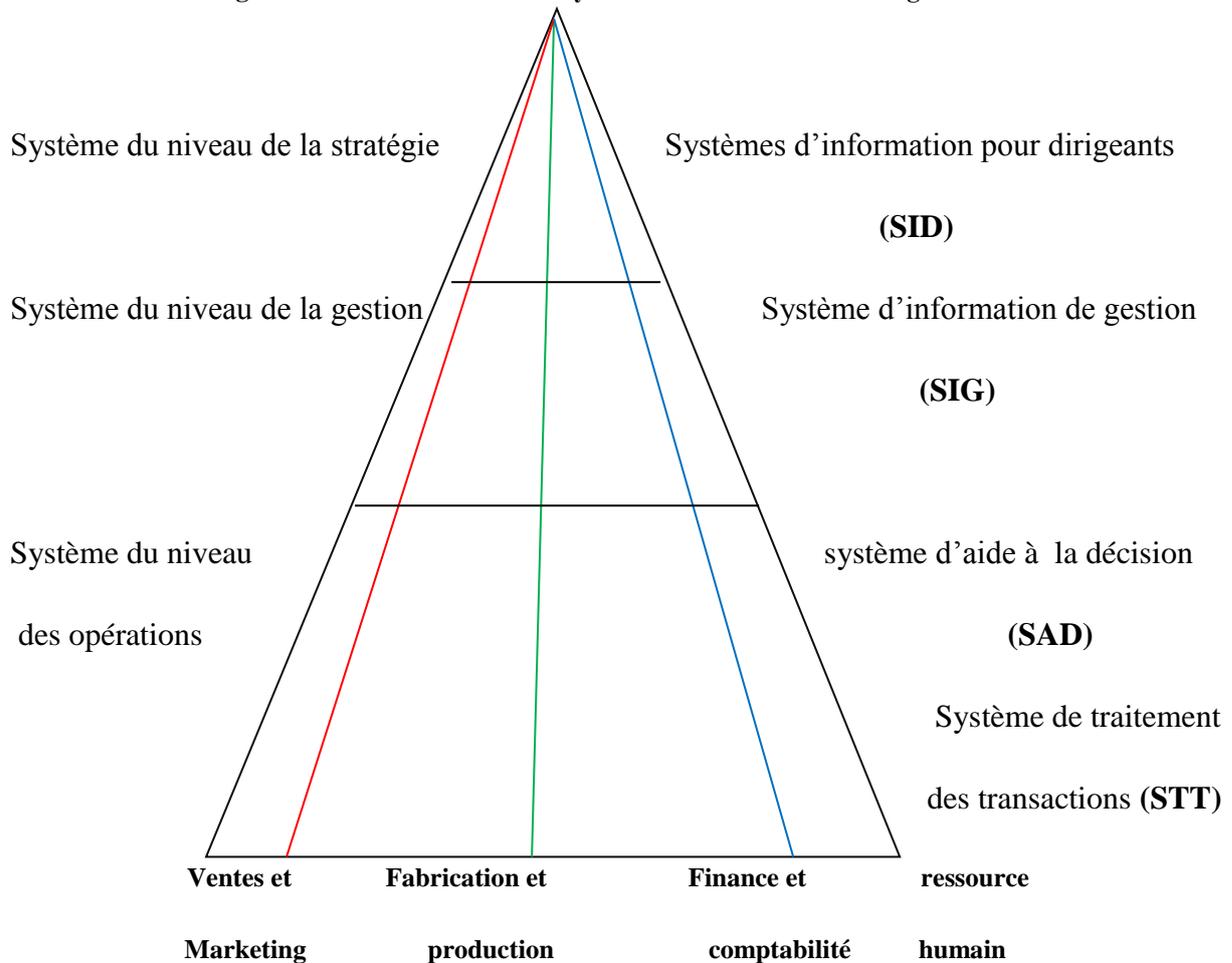
¹ <https://openclassrooms.com/fr/courses/2100086-decouvrez-le-monde-des-systemes-d-information/5195891-identifiez-les-4-fonctions-du-systeme-d-information>, le 15/03/2019 à 15 :40

Chapitre I : Les notions de base sur le système d'information

1.5.1. Classification selon les niveaux d'organisation :

Trois principaux types de système d'information soutiennent les différents niveaux de l'organisation : les systèmes du niveau des opérations, les systèmes du niveau de la gestion et les systèmes du niveau de la stratégie¹.

Figure N°07 : classification du système selon les niveaux d'organisation



Source : C.LAUDON Kenneth et P.LAUDON Jane les systèmes d'information de gestion, ERPI 2ème édition, Canada 2006, P. 38

❖ Les systèmes du niveau de la stratégie²:

Aident les cadres supérieurs à résoudre les questions d'ordre stratégique et à réagir aux tendances à long terme tant de l'entreprise elle-même que de son environnement.

¹ C.LAUDON Kenneth et P.LAUDON Jane les systèmes d'information de gestion, ERPI 2ème édition, Canada 2006, P. 38

² Idem.p.39

Chapitre I : Les notions de base sur le système d'information

-Ils ont pour principal objectif d'établir une concordance entre les changements qui se produisent dans l'environnement et les capacités de l'organisation

- Au niveau stratégique, l'entreprise possède des systèmes d'information pour dirigeants(**SID**)

❖ Les systèmes du niveau de la gestion:

Ils sont conçus pour soutenir les cadres intermédiaires dans l'exécution des activités de suivi, de contrôle, de prise de décisions et d'administration.

Certains systèmes du niveau de la gestion soutiennent la prise de décision non routinière (Keen et Morton, 1978). Ils visent alors plutôt des décisions moins structurées pour lesquelles les besoins d'information ne sont pas toujours clairs.

❖ Les systèmes du niveau des opérations :

Aussi appelés systèmes opérationnels, leur rôle est d'aider les cadres opérationnels à assurer le suivi des activités et des transactions élémentaires de l'organisation, telles que les ventes, les reçus, les dépôts, la paie, les décisions de crédit et le flux de matériaux dans une usine.

1.5.2. Classification selon le niveau fonctionnel :

Tableau N°02 : Classification du SI selon le niveau fonctionnel

Fonction	Système d'information
Marketing	SI centrés sur la relation client (CRM), le système commercial
R&D	SI de conception (assistée par ordinateur)
Production	SI de pilotage des fabrications (commandes numériques, etc.)
Finance	SI de paie, comptabilité
Logistique	SI de gestion de la chaîne d'approvisionnement (supply chain management)

Source : élaboré par l'étudiante

1.5.3. Autres classification

❖ Les systèmes d'information pour dirigeants(**SID**) :

Les SID sont utilisés par les cadres supérieurs pour prendre de meilleures décisions.

Les SID servent donc au niveau de la stratégie de l'organisation. On les utilise pour prendre des décisions particulières et non journalières.

Chapitre I : Les notions de base sur le système d'information

Ils intègrent des données sur des événements externes, tels que de nouvelles lois fiscales ou l'arrivée de nouveaux concurrents, mais ils tirent également de l'information résumée (essentielle) des SIG et des SAD.

Ils utilisent des logiciels de graphisme les plus sophistiqués et peuvent présenter des graphiques et des données provenant de plusieurs sources.

❖ **Les systèmes d'information de gestion (SIG) :**

L'expression « système d'information de gestion » désigne également une catégorie spécifique de systèmes d'information soutenant les fonctions du niveau de la gestion.

Ils ont pour rôle de fournir de l'information sur la performance de l'organisation en vue d'aider les gestionnaires à surveiller et à gérer l'entreprise. Ces systèmes sont orientés presque exclusivement vers les événements internes et non vers les événements externes.

En général, ils soutiennent principalement les fonctions de planification, de contrôle et de prise de décision par exemple la comparaison du montant annuel des ventes réalisées aux objectifs préalablement fixés. Le plus souvent, ils produisent régulièrement des rapports fixes fondés sur les données résumées, récupérées des systèmes de traitements des transactions.

❖ **Les systèmes d'aide à la décision(SAD) :**

Les SAD soutiennent également la gestion de l'organisation. Ils aident les gestionnaires à prendre des décisions qui sont semi-structurées., unique ou qui évoluent rapidement, et ne sont pas facilement déterminées d'avances.

Ils sont utiles aussi dans les cas où la procédure de résolution de problème n'est pas entièrement déterminée à l'avance.

Bien que les SAD utilisent l'information interne des STT et des SIG, ils fournissent souvent de l'information provenant de sources externes, telles que les prix des actions ou les prix des produits de la concurrence.

❖ **Les systèmes de traitement des transactions (STT) :**

Aussi appelés systèmes de traitement transactionnels, Sont les systèmes de base qui soutiennent le niveau des opérations de l'organisation.

Chapitre I : Les notions de base sur le système d'information

Il s'agit des systèmes qui exécutent et enregistrent les opérations quotidiennes et courantes de l'organisation. Par exemple, le calcul de paie, la livraison, l'entrée des bons de commande. Il est à préciser que les STT sont également d'importants producteurs d'informations pour les autres types de systèmes.

1.6. Les cinq objectifs du SI

Les cinq objectifs majeur au service du système opérationnelle, gestion et décisionnel d'une entreprise :¹

- Lisibilité de l'activité (système décisionnel)
- Production de l'activité (application)
- Traçabilité de l'activité (bases de données)
- Coordination de l'activité (intranet, réseau)
- Communication de l'activité (internet)

En prenant une logique processuelle, le système d'information est d'abord considéré comme :

- une source de productivité et de motivation.
- de permettre la transmission de ces informations au système opérant ou à destination de l'environnement.
- Et d'autre part de mettre à la disposition du système de pilotage toutes les informations lui permettant de prendre ses décisions (provenant de l'environnement et du système opérant).

1.7. Le rôle du système d'information²

❖ **le système d'information est une aide pour la prise de décision :**

Le système d'information permet aux responsables d'obtenir les informations qui leurs sont nécessaires pour les prises de décisions. Ils vont pouvoir étudier plus facilement les conséquences possibles de leur décision. Le système d'information va aussi permettre d'automatiser certain décisions.

¹ David Autissier, Valérie Delaye, mesurer la performance du système d'information, Édition d'organisation, Groupe Eyrolles, 2008.p.60.

²www.univ-bejaia.dz/bitstream/handle/système d'information et son rôle au sein de l'entreprise, le 30/03/20 à 19 :15

Chapitre I : Les notions de base sur le système d'information

❖ **Le système d'information est un outil de contrôle de l'évolution d'organisation :**

Le système d'information va permettre de détecter des dysfonctionnements internes ou des situations anormales pour que cet outil soit opérationnel ; le système d'information doit être la « mémoire collective » de l'organisation cela en gardant constamment une trace de chaque information.

❖ **le système d'information est un outil de coordination des différentes activités de l'entreprise :**

Le système d'information va aussi fournir des informations sur le présent, elles seront les mêmes pour l'ensemble des services et seront mises à jour régulièrement. Tout le monde est informé de mêmes manières selon son accès aux informations.

Chapitre I : Les notions de base sur le système d'information

Conclusion du chapitre

En termes de conclusion à ce chapitre, nous réalisons que :

- L'information avec ses différentes caractéristiques qui se valorisent davantage doit être soumise à certaines manipulations pour entrer dans un système permettant de l'exploiter.
- L'analyse systémique de l'entreprise est une approche en termes de flux. Elle met en évidence les interactions entre le système d'information, le système de décision et le système opérant et celles entre l'entreprise et son environnement.
- le système d'information se compose d'un ensemble de sous-systèmes en interaction, leur ultime finalité est la fourniture d'information régulière et utile pour l'optimisation de la décision. Ces composants sont les systèmes supports d'opération et les systèmes supports de gestion.

Nous avons conclu que le système d'information est un système complet se compose d'un ensemble organisé et cohérent dans ses composante qui s'harmonisent entre elles dans le recueil, l'étude et la diffusion des informations pour but de fournir les informations nécessaires au moment opportun.

Maintenant, nous allons passer au deuxième chapitre de notre recherche qui va être consacré aux notions « la performance de l'entreprise » en essayant de montrer l'impact du système d'information sur l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Chapitre II

La relation entre le système d'information et la performance d'entreprise

Chapitre II : La relation entre le système d'information et la performance d'entreprise

Introduction :

Au cours du premier chapitre nous avons traité le système d'information qui représente un utile pour l'optimisation de la décision, aussi on dit que le système d'information a pour obligation d'être structuré, construit, organisé, contrôlé, animé, finalisé et fonctionnel. Il doit en outre permettre d'optimiser la performance d'une société.

Pour pouvoir avancer et concevoir des éléments de réponse à notre problématique de recherche nous avons jugé utile de consacrer le deuxième chapitre à la performance de l'entreprise qui est aux cœurs de notre thème, nous allons présenter le deuxième chapitre en passant par les points suivants :

- ❖ Concepts clés de la performance
- ❖ Les outils d'évaluation et de mesure de la performance de l'entreprise
- ❖ L'impact du système d'information sur l'évaluation de la performance

Chapitre II : La relation entre le système d'information et la performance d'entreprise

Section 01 : les concepts fondamentaux de la performance d'entreprise.

La performance de l'entreprise est une notion polysémique, complexe et difficile à définir tant les approches sont multiples. Elle a été largement ventilée durant les récentes décennies comme un impératif catégorique. Sa complexité n'émane pas uniquement de la diversité de ses conceptualisations mais aussi de son caractère multidimensionnel. Le concept de performance est couramment utilisé tant dans la littérature que dans les milieux organisationnels pour désigner un certain niveau d'excellence. Il reste, cependant, relativement ambigu.¹

Dans cette section nous essayons d'éclairer la notion de performance, en présentant un certain nombre de définitions de quelques notions voisines.

1. Généralité sur la performance :

1.1. Définition de la performance :

« La performance est un mot d'origine anglaise, de l'ancien français performance, de performer : accomplir ». ²

MILES a défini la performance comme étant « la capacité de l'organisation à réaliser une satisfaction minimale des attentes de sa clientèle stratégique... ». ³

Pour l'auteur KHEMAKHEM dans son ouvrage « dynamique de contrôle de gestion » a expliqué la notion de performance de la manière suivante : « la performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Il provoque beaucoup de confusion. la racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont « performar » en latin, « to perform » et « performance » en anglais ». le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion :

¹ <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm> le 18/03/2019 à 22:30
Zineb Issor « LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : UN CONCEPT COMPLEXE AUX MULTIPLES DIMENSIONS »

² A.BOURGUIGNON, « peut-on définir la performance ? », *Revue française de comptabilité*, n°269, juillet-out 1995, p61-66.

³ A.Y.LEVIN et L.W.MINTON, « Determining organizational performance :another look, and an agenda for research », *Management Science*, Vol 32, n°5, 1986

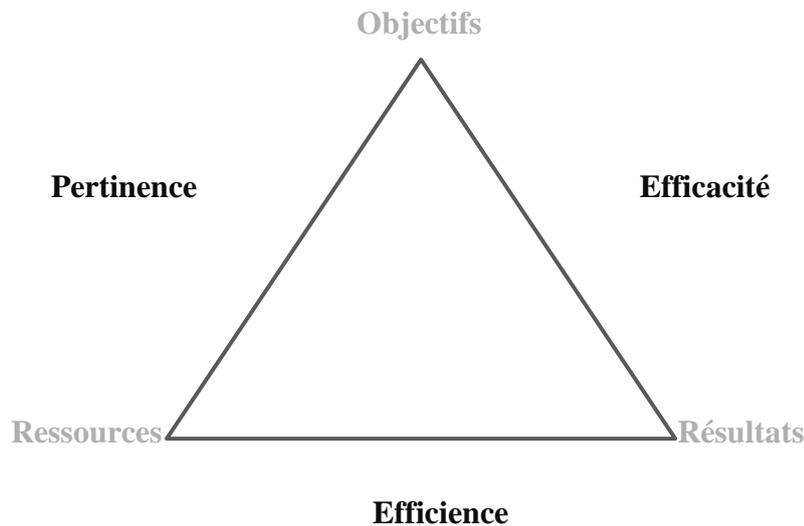
Chapitre II : La relation entre le système d'information et la performance d'entreprise

- ❖ Performance signifie : donner entièrement forme à quelque chose. la performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifier par les dirigeants.
- ❖ To perform signifie : une tâche avec régularité, méthodes et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande.¹

Donc la performance c'est le fait d'atteindre d'une manière pertinente l'objectif fixé.

Autrement dit, c'est la combinaison entre l'efficacité et l'efficience.

Figure N°06: critère de la performance



Source : DUCROU (J ; B), « hachette technique, hachette livre –Management des entreprise BTS 1ère / 2008

Par rapport à ces deux critères d'efficacité et d'efficience, Bourguignon(1997) a commencé par grouper la signification du mot performance, dans le champ de la gestion, autour de trois sens primaires, à savoir :

- ❖ **Le premier sens est la performance-succès** : lorsque la performance est synonyme du succès. Ce sens contient un jugement de valeur, au regard d'un référentiel, qui représente la réussite du point de vue de l'observateur.

¹KHEMAKHEM(A) : « la dynamique du contrôle de gestion »2eme édition, DUNOD, Paris, 1976, p.6.

Chapitre II : La relation entre le système d'information et la performance d'entreprise

- ❖ **Le deuxième sens est la performance-résultat** : ici la performance fait référence au résultat obtenu sans jugement de valeur.
- ❖ **Enfin, le dernier sens est la performance-action** : la performance peut signifier une action ou un processus (la mise en acte d'une compétence qui n'est qu'une potentialité).¹

D'une façon générale, la performance, selon BOURGUIGNON (2005), désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action).

1.2. Les composantes de la performance

Au sens général, la performance est la concomitance de l'efficacité et l'efficience ; la pertinence, le rendement et l'économie, autrement dit, une entreprise est performance si est seulement appliqué ces notions².

❖ L'efficacité :

L'efficacité renvoie à un objectif donné et indique si l'objectif a été atteint.

Plus simplement nous pouvons définir l'efficacité³ « le rapport entre le résultat atteint par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace.

D'une manière plus brève nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultat atteints}}{\text{Objectif visés}}$$

❖ L'efficience :

L'efficience désigne l'obtention d'un extrant donné à partir d'un minimum d'intrants.

¹ La performance d'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions, De Boeck Supérieur « Projectics / Proyéctica / Projectique », <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>.

² BOUIN, XAVIER, SIMON ? François-Xavier, « les nouveaux visages du contrôle de gestion », Edition, paris, 2000, p74.

³ DE BOISLANDELLE (H.M), »Dictionnaire de gestion : vocabulaire, concept et outils »1998, economica, p.140

Chapitre II : La relation entre le système d'information et la performance d'entreprise

L'efficacité¹ « C'est le rapport entre l'effort et /les moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part. Donc nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultat atteints/Moyens mis en œuvre}$$

❖ Le rendement

Le rendement² se réfère à l'efficacité financière. C'est la rentabilité qui peut être définie de plusieurs manières ;

❖ La productivité

La productivité se réfère au degré d'efficacité de la main-d'œuvre. -pour la production, c'est l'amélioration permanente de la productivité, donc un rendement physique, associé à un niveau élevé de qualité ;

❖ L'économie

L'économie désigne l'acquisition de ressources selon les critères suivants: coût moindre, quantité et qualité conformes aux normes établies, moment et lieu opportuns. Pour qu'une opération soit économique, l'acquisition des ressources doit être faite d'une qualité acceptable et aux coûts le plus bas possible.

1.3. Les différentes approches de la performance³

❖ L'approche financière ou unidimensionnelle de la performance

L'approche financière de la performance consiste à se poser la question suivante « Comment se positionner l'organisation face à ses actionnaires ? » En y répondant par un objectif de maximisation du profit généré et de retour sur investissement.

Le système de mesure associé à cette approche est la comptabilité classique, modélisation qui consiste à produire une représentation chiffrée d'une entité économique¹ et l'indicateur privilégie le résultat net comptable.

¹ . DE BOISLANDELLE (H.M), op, cit, p.141

² Cité par VILLARMOIS O « Le concept de la performance et de sa mesure : un état de l'art » 2001, centre lillois d'analyse et de recherche sur l'évolution des entreprises UPRESA CNRS8020, p2.

³ AMBLARD Marc. (2007), « performance financière : vers une relecture critique du résultat comptable », 16^{ème} conférence internationale du management stratégique, Montréal 6-9 juin 2007

Chapitre II : La relation entre le système d'information et la performance d'entreprise

L'évolution des exigences des organisations montre que l'approche financière est faussée, non seulement insuffisante pour appréhender l'ensemble des enjeux auquel fait face l'organisation, mais en plus conçue dans la seule perspective de s'adresser avant tout à l'actionnaire².

Enfin en évoquant la perception que l'approche financière de la performance est davantage une évaluation des conséquences opérées par les décisions passées plutôt la réelle mise en place d'un système de pilotage orienté vers l'avenir

❖ L'approche plurielle de la performance (multidimensionnelle) :

L'approche non financière, en fait une approche mixte³, doit pallier les insuffisances de l'approche exclusivement financière. Notamment, grâce à des systèmes intégrant des indicateurs autres qu'intermédiaires à un calcul de retour sur investissement, elle doit permettre de déployer la stratégie de l'organisation à moyen terme.

Le système de mesure de la performance emblématique de cette approche est le balanced scorecard de Kaplan, qui modélise la performance selon quatre axes, dont la performance financière mais laquelle s'ajoutent la satisfaction des clients, la maîtrise des processus internes, et le degré de mobilisation des salariés.

Avec cette approche, les gestionnaires seraient les plus aptes à comprendre les relations qui existent entre divers objectifs stratégiques et ainsi à allouer de manière optimale les ressources nécessaires selon les priorités.

1.4. Les typologies de la performance⁴

- ❖ **La performance financière**, mesurée à l'aide de ratios tels que le ROI (Return On Investment), le ROE (Return On Equity).
- ❖ **La performance économique**, qui désigne tous les indicateurs qui concernent la compétitivité de l'organisation et de ses produits sur le marché, qu'elle soit liée au prix ou non : qualité, support, design, etc.

² Pierre (V), « tableau de bord de gestion et indicateur de performance », 2^{ème} Edition, presse université, Québec, 1999, p.113

³ Idem. p.114

⁴ <https://www.pyx4.com/blog/performance-organisation-systeme-mesure-efficace/> le 18/04/2019 à 20 :00

Chapitre II : La relation entre le système d'information et la performance d'entreprise

- ❖ **La performance organisationnelle**, qui concerne les mesures de la structure : la fluidité des échanges, les délais, la qualité des produits, etc.
- ❖ **La performance sociale**, qui fait référence aux indicateurs qui reflète le climat social dans l'organisation, tels que les salaires, le nombre d'accidents ou maladies professionnelles, etc.
- ❖ **La performance sociétale**, qui s'appuie souvent sur les indicateurs mis en place dans le cadre d'une démarche de RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise), et concerne les mesures mises en place dans le domaine de l'environnement, de la culture ou l'humanitaire par exemple.
- ❖ **La performance technologique**, peut être définie comme l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise, le degré d'innovation dans le système de gestion, le processus de production ainsi que les biens et services produits par l'entreprise.
- ❖ **La performance managériale**, La performance managériale est définie comme la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés.
- ❖ **La performance commerciale**, peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs.

1.5. Les caractéristiques de la performance

La performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées dans les points suivants :

❖ **Support de jugement**

Elle implique un jugement de valeurs sur son environnement dit les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social autant de significations qu'il existe des individus ou de groupes qui l'utilisent. Alors la performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité ou la compétitivité de l'entreprise ; pour un employé, elle pourra être le climat du travail, et pour un client la qualité des services rendus.

❖ **Evolution dans le temps**

Les critères d'évaluation internes et ceux définis par l'environnement se modifient. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès de l'entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatible avec ceux exigés pendant une phase de développement. Il faut admettre qu'il existe des combinaisons des facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels,

Chapitre II : La relation entre le système d'information et la performance d'entreprise

qu'ils sont efficaces, dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans l'autre. Ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps.

❖ La performance se pilote

Les critères financiers ne suffisent plus aux managers, et dans la pratique, les indicateurs non financiers viennent compléter les premiers, ils sont les moteurs de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément.

Par suite, la performance a un effet rétroactif sur l'organisation, elle agit sur le comportement des dirigeants si les résultats sont en dessous des objectifs, les responsables vont reconsidérer les choix stratégiques.

❖ Composants antinomiques (opposés)

Les composants antinomiques se présentent comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires. Cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposent donc des arbitrages permanents. Tous les composants n'ont pas la même importance.

1.6. Les dimensions et les formes de la performance

1.6.1. Les dimensions de la performance

En général, on distingue la performance externe qui s'adresse aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation, et la performance interne qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation. Le tableau suivant recense les différences¹.

¹ MARTORY (b), « contrôle de gestion, performance sociale », Ed Vuibert, 2^{ème} édition, Paris, 1999, p 23

Chapitre II : La relation entre le système d'information et la performance d'entreprise

Tableau N°03 : la performance externe et la performance interne

Performance externe	Performance interne
Est tourné principalement vers les actionnaires et les organismes financiers.	Est tournée vers les managers
Porte sur les résultats, présent ou futur	Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation
Nécessite de produire et de communiquer les informations financières	Nécessite de fournir des informations nécessaires pour la prise de décision
Générer l'analyse financière des grands équilibres	Aboutir à la définition des variables
Donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes	Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner

Source : élaborer par l'étudiante

1.6.2. Les formes de la performance

La performance d'une entreprise doit être globale, car il est primordial de prendre en compte de toutes les parties de l'entreprise selon leurs attentes à savoir : les clients, actionnaires, salariés, fournisseurs, aussi un environnement sociale. Pour cela, nous présenterons les différentes formes de la performance¹

❖ La performance clients :

La satisfaction des clients assure une certaine pérennité de secteur industriel ou commercial de l'entreprise. Cette satisfaction passe par une importante mobilisation de l'ensemble des ressources de l'entreprise sur un temps assez important. Les entreprises ont bien compris que pour être compétitive elles doivent déployer des efforts cohérents pour capter et conserver les parts de marché. Ces efforts, concrétisent par l'anticipation des attentes des clients et aussi à la recherche de les fidéliser.

¹ FERNANDEZ. (A), « Les nouveaux tableaux de bord des managers », Edition d'Organisation, Paris, 2005, p39

Chapitre II : La relation entre le système d'information et la performance d'entreprise

❖ La performance actionnaire :

L'accès au capital¹ est devenu un enjeu stratégique pour l'entreprise en raison de plusieurs développements interdépendants, notamment, on peut citer la croissance des besoins en capitaux, liée aux évolutions technologiques et plus récemment, un retour en force des actionnaires et un accroissement du rôle des investisseurs institutionnels. En plus la nécessité d'expansion des entreprises, les a poussés à rechercher continuellement des capitaux afin de soutenir leur croissance économique. Selon les marchés financiers la performance de l'entreprise est mesurée par la création de la richesse pour l'actionnaire.

❖ la performance personnelle :

Pour innover et servir mieux le client², il est nécessaire pour l'entreprise de motiver leurs employés de manière à ce que chaque employé se sente impliqué et responsable de l'avenir de cette entreprise. Depuis, la concurrence pour un savoir-faire particulier oblige des entreprises à fidéliser efficacement leur capital humain. Par ailleurs, si ces dernières ont pu réussir à maintenir une bonne performance en management des ressources humaines elles auront alors compris du rapport de confiance entre employé et entreprise.

❖ La performance partenaires :

Aujourd'hui les entreprises confient de plus en plus d'activités à forte valeur ajoutée aux partenaires. Ses activités, comme par exemple la conception ou le transport, représente un impact stratégique important dans la chaîne de valeur des entreprises. L'optimisation de la chaîne de valeur devient en partie dépendante de l'efficacité du fournisseur (partenaire) en question. Ainsi, le rapport entre entreprise et fournisseur ne se limite pas à un simple accord contractuel mais d'une relation stratégique à long terme. Par conséquent la gestion stratégique est la recherche d'un échange permanent d'information entre les partenaires ce qui permet d'économiser des coûts importants qui font la différence par rapport à la concurrence. Cette relation entre les entreprises et le partenaire est sources de synergies au sein d'une même chaîne de valeurs.

¹ FERNANDEZ. (A),Op,cit. P.40

Chapitre II : La relation entre le système d'information et la performance d'entreprise

Section02 : les nouveaux outils d'évaluation de la performance de l'entreprise

Comme on a déjà vu la notion de la performance signifie la capacité d'atteindre les objectifs préalablement fixés, exprimée en termes d'efficacités du processus et de qualité de service ou d'efficacité de gestion. la démarche de la performance est un dispositif de pilotage, dont l'objectif est l'amélioration de l'efficacité de l'organisation de gestion vers l'atteinte des résultats dans le cadre des moyens prédéterminés.

En effet pour la mesure de la performance plusieurs outils « indicateurs » mis en place par l'entreprise, ce qui permettra aux cadres dirigeantes de suivre les activités de son entreprise et de prendre des décisions correctives.

1. Concept générale de mesure de la performance

1.1. Définition de mesure de la performance

« La mesure de la performance d'une entreprise peut se définir comme le degré de réalisation d'un objectif obtenu en comparant le résultat atteint à l'objectif visé »¹.

1.2. Critères de mesure de la performance

La performance se mesure par le degré de réalisation des objectifs fixés. Deux principaux critères sont nécessaires pour mesurer la performance d'une entreprise à savoir : les critères quantitatifs et les critères qualitatifs².

❖ Critères quantitatifs

La mesure quantitative de la performance reste souvent l'élément principal guidant l'évaluation de l'entreprise. Les méthodes d'évaluation de la performance sont en effet construites autour des critères financiers et surtout comptables à court terme, comme le chiffre d'affaire et le profit annuel.

❖ Critères qualitatifs

Les critères qualitatifs sont des critères non financiers et de plus en plus utilisés pour mesurer la performance. On distingue trois de ces critères : Commerciaux et marketing, sociaux et stratégiques :

¹ LYNCH(K-L) et CROSS(K-F), *Mesure Up, Yardsticks For Continuous Improvement*, Cambridge, Blackwell Business, 1994, p9

² MICHEL BARABEL, « Thèse de doctorat en Gestion ». Sous la direction de Pierre Romelaer. Paris, 1999, page 56

Chapitre II : La relation entre le système d'information et la performance d'entreprise

Tableau N°04: critères qualitatif pour la mesure de la performance

Critères	Signification
Critères commerciaux et marketing	-La part de marché ; -La qualité des produits et des services ; -La qualité perçue par les clients ; -La satisfaction des clients ;
Critères sociaux	La dimension humaine représente :-une garantie pour la performance future d'une entreprise. C'est à dire que la qualification et les compétences du personnel, la motivation du personnel permet à l'entreprise d'améliorer et d'accroître sa performance.
Critères stratégiques	-le positionnement de portefeuille de produit (la matrice BCG, Boston Consulting Group) -l'étude des forces et les faiblesses de l'entreprise en fonction des facteurs clés de succès(FCS) de l'industrie .Ces critères sont également nécessaire pour mesurer la performance.

Source : élaboré par l'étudiante

2. Les indicateurs de mesure de la performance

2.1. Définition d'un indicateur

« Un indicateur¹ est un instrument statistique qui permet d'observer et de mesurer un phénomène. C'est un outil de contrôle de gestion permettant de mesurer le niveau de performance atteint selon des critères d'appréciation définis ».

¹ LORIN (P), « indicateurs de performance », sous la direction de BONNEFOUS(C) et COURTOIS (A.),productique-Hermès,paris,2001,p.25.

Chapitre II : La relation entre le système d'information et la performance d'entreprise

2.2. Définition d'un indicateur de performance

« Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat »

Un indicateur de performance se définit comme « donnée quantitative, qui mesure l'efficacité de tout ou partie d'un processus ou d'un système par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté, dans le cadre d'une stratégie d'entreprise »¹

D'après les définitions précédentes on peut dire qu'un indicateur de performance est un élément informationnel dans son apparition il peut prendre plusieurs formes hors que la forme chiffrée d'où il peut être appréciation qualitative, un signe binaire oui/non ou encore sous la forme d'un graphe ou autre. Il est lié toujours à un référentiel de comparaison dans le but de suivi des objectifs préfixés.

2.3. Caractéristiques d'un bon indicateur

Les caractéristiques d'un bon indicateur² ou de tout autre instrument de mesure sont les mêmes, nous cherchons à respecter plusieurs critères regroupés en quatre volets qui sont :

- ❖ **La pertinence** : c'est-à-dire l'indicateur doit permettre de mesurer, il doit être spécifique au contexte étudié et avoir une signification pour l'utilisateur et pour l'objet.
- ❖ **La qualité et la précision de mesure** : l'indicateur doit être précis, clair et bien formulé. En outre il doit faire ressortir toute variation significative de l'objet de mesure dans le temps et dans l'espace.
- ❖ **La faisabilité ou disponibilité des données** : cela signifie qu'on doit avoir les informations nécessaires pour produire l'indicateur, et il doit être facile à déterminer et au moindre coût.
- ❖ **La convivialité** : Elle représente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur. C'est-à-dire simple, clair, et bien illustré.

¹ LORIN (P), op, cit, p.25.

² Tableau de bord de gestion et indicateur de la performance, 2ème édition, Pierre Voyer, 2006, p 68.

Chapitre II : La relation entre le système d'information et la performance d'entreprise

2.4. Comment établir les indicateurs ?

❖ Les acteurs

Un indicateur de performance¹ doit être le résultat d'une négociation entre le responsable hiérarchique, l'intéressé et le contrôleur de gestion qui chiffre et entérine. Toute partie concernée par l'indicateur doit être informée sur l'intérêt de l'indicateur. La négociation ne nie pas la capacité de créer un indicateur par l'intéressé lui-même.

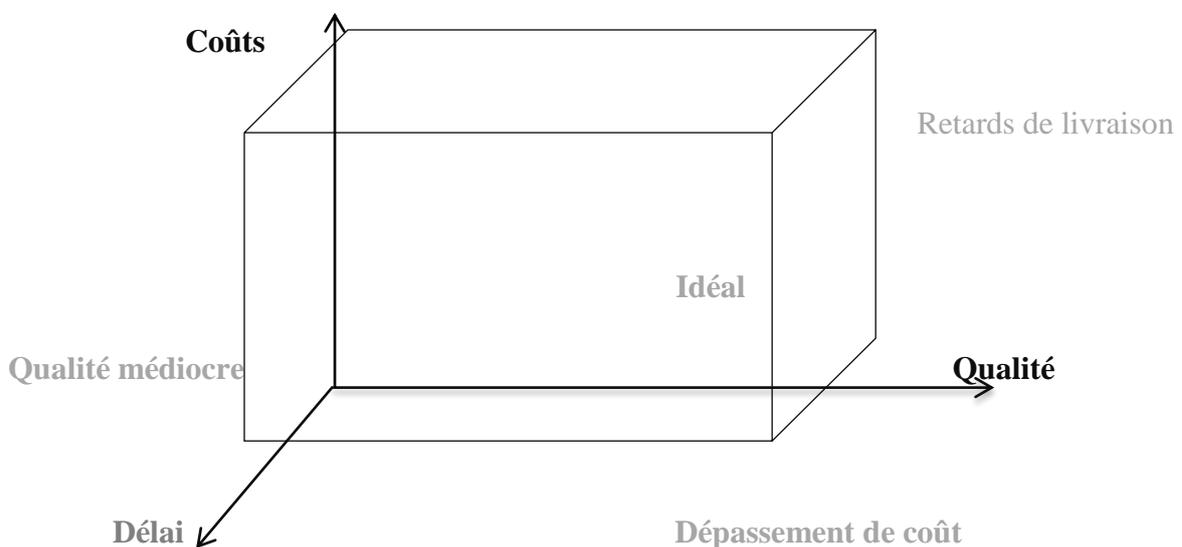
Le suivi des indicateurs doit être poursuivi selon un processus clair et franc, et son utilisation doit être nette.

❖ Les critères de réussite : la qualité, le coût, le délai

Tout indicateur est lié à trois critères (les spécifications ou la qualité requise, les délais et les coûts) soit directement ou indirectement.

Il est plus facile de se focaliser sur l'attente de deux objectifs au lieu de trois et donc en négligeant le troisième.²

Figure N°07 : Les trois critères de réussite



Source : HONORAT Philippe, « le budget facile pour les managers : démarche, indicateurs, tableaux de bord », Édition d'organisation, 2008, page 57.

¹ HONORAT Philippe, « le budget facile pour les managers : démarche, indicateurs, tableaux de bord », Édition d'organisation, 2008, page 57.

² HONORAT Philippe, op.cit.p.57.

Chapitre II : La relation entre le système d'information et la performance d'entreprise

3. Les différents outils d'évaluation de la performance

3.1. Le tableau de bord

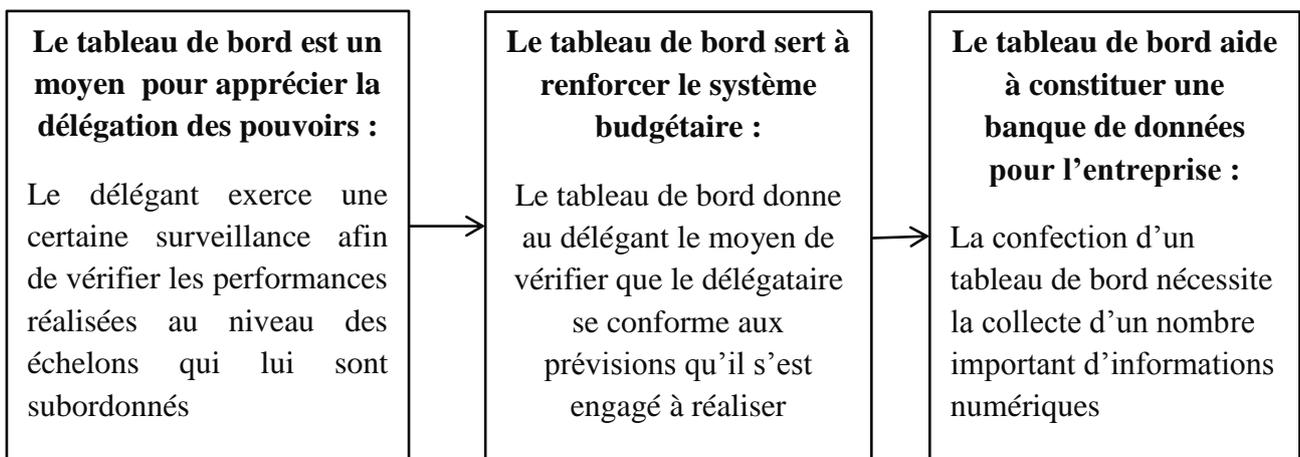
- ❖ **Définition :** Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision et à la prévision, il est un ensemble d'indicateurs et d'information essentielle conçue pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution du système qu'ils pilotent, et de déceler les perturbations et de prendre des décisions d'orientation

Donc :

- le tableau de bord semble être un outil d'évaluation pertinent dans le cadre de l'étude du système d'information d'un service en particulier car il comporte un certain nombre de mesures de moyens, de résultats et d'impact qui permettent une évaluation "dynamique" au niveau local et qui correspondent bien à des objectifs locaux.
- Le tableau de bord est un système de mesure de la performance qui fournit aux cadres dirigeants un panorama rapide mais complet de leur affaire. Il intègre des valeurs financières significatives des résultats obtenus, ainsi que trois ensembles de paramètres liés à la satisfaction du client, aux processus internes et l'aptitude de l'organisation à apprendre.

❖ Utilité du tableau de bord de gestion

Figure N°07 : l'utilité du tableau de bord de gestion



Source : élaborer par l'étudiante

Chapitre II : La relation entre le système d'information et la performance d'entreprise

3.2. Reporting de gestion :

Le reporting de gestion présente des états financiers mensuels avec des commentaires sur les performances financières et des explications sur les écarts par rapport au budget et aux objectifs. Il donne une synthèse claire des activités et de leur progression vers les objectifs, il est principalement tourné vers le management, et est essentiellement constitué d'indicateurs financiers.

3.3. Le benchmarking :

La nécessité d'une démarche de benchmarking n'est plus à démontrer pour les entreprises performantes.¹ En effet, le benchmarking ou la mesure des informations de l'entreprise est considéré comme l'un des déterminants critiques d'une démarche d'amélioration de la performance, en permettant à l'entreprise de mesurer et de se comparer à d'autres entreprises semblables ou à des normes établies dans le but d'identifier ses forces et ses champs d'amélioration. On présente ci-dessous les étapes classiques d'une démarche de benchmarking :

- **Identifier l'objet du benchmarking** : c'est l'identification du processus à améliorer pour espérer un retour sur investissement.
- **Définir les mesures du benchmarking** : lorsque l'entreprise a défini le processus à benchmarker, il convient donc de mettre en place des indicateurs pertinents de performance, en accord avec les objectifs fixés au départ.
- **Identifier le benchmark** : le processus une fois défini, l'entreprise doit identifier la référence à copier. Elle peut faire appel à un consultant, ou bien encore pencher sur des magazines professionnels, actionner les moteurs de recherche sur le web, consulter des bases de données, les statistiques nationales, etc.
- **Collecter les données de la cible du benchmarking** : à cette étape, l'entreprise a en principe toute les informations sur le benchmark (l'entreprise cible) après avoir collecté tous les données qui lui sont nécessaires.
- **Analyser et comparer les données et déterminer l'écart** : l'entreprise compare les informations collectées avec ses informations internes.

¹ BENCHMARKING CONCEPT ET METHODOLOGIE .www.nevao.fr le 16/01/2019 à 22 :22

Chapitre II : La relation entre le système d'information et la performance d'entreprise

- **Définir un plan d'action et des objectifs à atteindre :** cette étape est une phase classique des méthodes de résolution de problème. Chaque mesure de la performance interne montre un déficit de performance de sa part qui devrait en principe faire l'objet d'un objectif de progrès.
- **Contrôler la mise en place des axes de progrès :** il convient de vérifier que les actions sont mises en œuvre et que les résultats qu'elle produit sont conformes à ses attentes. Les indicateurs que l'entreprise a mis en place au départ et qui ont servi à se comparer au benchmark serviront à nouveau pour vérifier et évaluer les progrès réellement accomplis.

3.4. Le QFD (Quality Function Deployment)

Signifie Quality Function Deployment (déploiement de la fonction qualité), cet outil est originaire du Japon. Il est appelé aussi « voix du client » parce que les entreprises qui fonctionnent en appliquant cette méthode essaient de répondre avec précision aux besoins exprimés par les clients. Par exemple, quand un produit techniquement au point ne se vend pas, c'est qu'il ne correspond pas exactement aux attentes du marché puisque les consommateurs lui en préfèrent un autre. L'objectif du QFD est de donner à l'entreprise une méthode qui lui permette de bien identifier les attentes des utilisateurs par rapport à un produit et surtout de transmettre ces attentes et, le principe de cet outil, est de les transformer en fonctions, puis en caractéristiques techniques puis en spécifications de fabrication.

4. Principes et processus de l'évaluation des performances :

La mesure de la performance dépasse le simple constat, elle a pour objectif la prise des décisions permettant d'améliorer les conditions de la performance.

4.1. Principe de l'évaluation des performances :

L'interdépendance et l'aspect contradictoire et des principes de construction des mesures de performance rendent difficile de cerner la portée de chacun, isolement. Pour la mesure de performance de l'entreprise, mes principes de construction jugés fondamentaux sont présentés ci-après¹ :

¹ GIRAUD(F), SAULPIC(S), NAULLEA(G), M HDELMOND (M, H) et BESCOS (P,L), Contrôle de gestion et pilotage de la performance, Edition Montchrestien, PARIS 2002,p72

Chapitre II : La relation entre le système d'information et la performance d'entreprise

❖ Principe de pertinence :

Une mesure des performances est considérée comme pertinente, si elle oriente les comportements des managers, dans le sens de l'objectif de l'entreprise, et donc de l'intérêt générale. Dans cette perspective, la mesure de performance des différents services de l'entreprise doit être de même nature que la mesure de performance globale de cette dernière

❖ Le principe de contrôlabilité :

Le principe de contrôlabilité¹ se stipule que la mesure des performances des services de l'entreprise doit être construite sur la base des éléments relevant des efforts directs de ces services et donc maîtrisables par ces derniers. Cela signifie que la contribution de leurs managers doit se limiter aux seuls éléments qui sont sous leur contrôle. Les éléments non contrôlables doivent alors être neutralisés, c'est-à-dire écartés du système de mesure des performances.

❖ Le principe de stabilité :

Quoiqu'il doive être évolutif, c'est-à-dire apte à s'adapter en fonction des changements des circonstances et de la stratégie, le système de mesure des performances doit être relativement stable dans le temps afin de pouvoir effectuer des comparaisons d'une période à l'autre. De toute manière ; sa complexité interdit de le modifier souvent.

❖ Le principe de fiabilité

La mesure doit être fiable, par rapport à la performance de l'entreprise, c'est-à-dire vérifiable et objective.

• La vérifiabilité :

La vérifiabilité signifie que la mesure doit donner le même résultat si elle est effectuée par deux personnes différentes. Elle exige la participation des concernés par la mesure dans la détermination des indicateurs de performance, ainsi que la précision du monde de collecte et de traitement des données requises pour évaluer les performances.

¹ GIRAUD (F), SAULPIC(S), NAULLEA (G), M HDELMOND (M, H) et BESCOS (P,L),op.cit.73.

Chapitre II : La relation entre le système d'information et la performance d'entreprise

- **L'objectivité :**

L'objectivité signifie que la personne qui mesure n'a aucun intérêt personnel dans l'évaluation. Cela suppose que les règles d'évaluation soient suffisamment explicites aux yeux de tous, et qu'il ait très peu de place pour l'interprétation et le jugement personnels.

De ce fait, une partie de la performance repose sur la satisfaction de la clientèle, et il faudra alors expliciter les indicateurs qui mesurent cette satisfaction, la procédure qui alimente ces indicateurs et les personnes chargées de leur suivi.

4.2. Le processus d'évaluation des performances :

L'évaluation des performances d'une activité de service (incluant l'évaluation des ressources et des résultats) requiert l'existence de trois dispositifs distincts¹.

-Un système de description de l'activité, doté d'un jeu d'indicateurs de mesure, qui conduit à un nouveau modèle d'évaluation des performances.

-Un système d'agrégation, permettant d'effectuer des synthèses (ration, moyennes, etc.), à partir des mesures élémentaires du système de description.

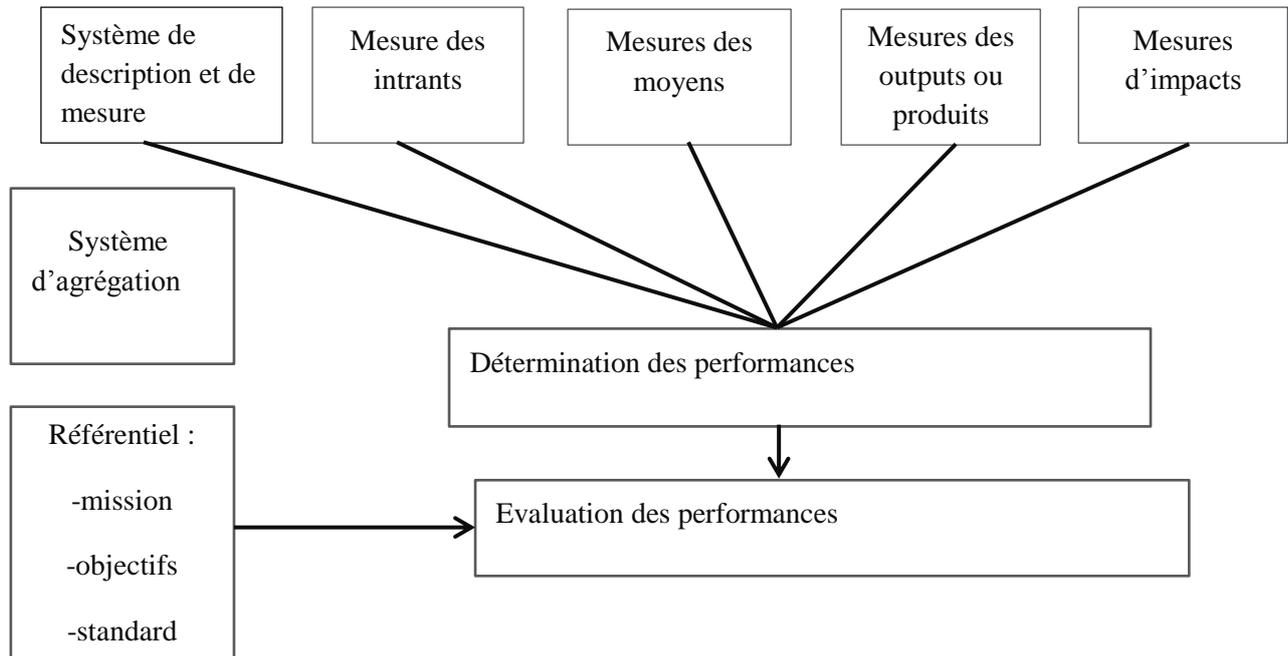
-Un référentiel, c'est-à-dire un ensemble de valeurs de références, permettant de porter un jugement sur les résultats obtenus. Ce référentiel peut être constitué de missions, de système de valeurs, d'objectifs, de standards externes ou internes.

La figure ci-après résume de façon synoptique l'ensemble de facteurs et éléments entrant dans le processus d'évaluation de la performance.

¹GIRAUD (F), SAULPIC(S), NAULLEA (G), M HDELMOND (M, H) ET BESCOS (P, L), *op, cit*, p.74.

Chapitre II : La relation entre le système d'information et la performance d'entreprise

Figure N°09 : Les trois systèmes d'un modèle d'évaluation de la performance dans les services



Source : LONIN (H), MALLET (V) , PESXUEX (Y), CHIAPELLO (E) , SOLE (A), « le contrôle de gestion organisation, outils et pratiques » 3^{ème} édition, Dunod, paris, page

Chapitre II : La relation entre le système d'information et la performance d'entreprise

Section 03 : l'impact du système d'information sur l'amélioration de la performance d'entreprise.

Les entreprises cherchent à créer de la valeur par l'implémentation-entre autres –de systèmes d'information qui génèrent des gains tangibles et intangibles, elles ne cessent d'investir dans les systèmes d'information pour améliorer leur performance et générer aussi des résultats. Pour aider à ce développement, les entreprises nt recours à un support qu'est le système d'informatique.la croissance de ces investissements a été exponentielle ces dernières années en raison de la pression en demande d'équipements informatiques, de développement des réseaux internes et externes, d'achats de logiciels, de développement de nouvelles applications. De surcroît, à côté d'investissements importants, s'accroît le poids de la maintenance informatique.

1. Le système d'information et information

1.1.La performance du SI :

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

❖ La performance quantitative

C'est la performance économique (ou financière). En effet, les DSI (les directions système d'information) 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, la qualité de la production etc. Le retour sur investissement : 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.

❖ La performance qualitative :

Cette performance dépend de plusieurs éléments non financiers (donc non mesurés) 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 :

Chapitre II : La relation entre le système d'information et la performance d'entreprise

- 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.

En 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.

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 ces 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),
- aussi de proposer des nouveaux services à ses clients ;

Chapitre II : La relation entre le système d'information et la performance d'entreprise

1.2. Système d'information versus TIC :

L'étude des SI est liée au contexte organisationnel dans lequel ils sont implantés et utilisés. Les SI couvrent un champ plus large que les technologies de l'information et de la communication. En ce sens qu'au niveau des systèmes d'information, Outre la composante technologique fournie par les TIC, il y a des aspects liés aux interactions entre les acteurs organisationnels, à la configuration et à la coordination des tâches, aux objectifs stratégiques poursuivis lors de la mise en place de ces SI.

Dans le but de préciser notre recherche, nous nous sommes focalisés davantage sur la dimension managériale associée aux systèmes d'information, tout en considérant que la dimension technologique est indissociable des systèmes d'information. Ainsi, nous entendons par le terme système d'information, les systèmes basés sur les supports technologiques, c'est-à-dire les technologies de l'information. Ces derniers jouent un rôle de support nécessaire dans la mise en place et le déploiement des systèmes d'information. La notion de système d'information dépasse aussi, tant dans sa portée que dans son rôle, les dispositifs technologiques (Reix, 2005 ; Kalika et Kéfi, 2004) sur lesquels elle se base.

1.3. Système d'information et information

Pour assurer la pérennité de l'organisation, il faut que chaque information soit de qualité. Une information a de valeur si elle permet de réduire l'incertitude de l'environnement, d'améliorer la prise de décision et d'éviter de commettre des erreurs.

Cette valeur est appréciée sur la base de trois critères de qualité :

❖ L'actualité de l'information :

L'information doit être récente et mise à jour pour être de valeur ;

❖ La pertinence de l'information

L'information doit satisfaire le besoin d'information de l'acteur ;

❖ La fiabilité de l'information :

L'information doit être digne de confiance

Chapitre II : La relation entre le système d'information et la performance d'entreprise

Afin d'être efficace, l'information doit être diffusé auprès des individus concernés au bon moment. Il faut pouvoir la retrouver et en disposer rapidement pour pouvoir prendre les bonnes décisions promptement.

1.4. La place du système d'information dans le processus de décision :

Le SI peut assister le décideur aux différents étapes du processus de prise de décision, il s'agit d'un moyen d'orientation de la prise de décision lors de la phase d'intelligence ou celle d'identification du problème, l'assistance du système d'information consiste d'abord à fournir de l'information externe et interne indiquant l'existence d'un problème à résoudre et facilitant son identification à partir de signaux variés.

Nous allons montrer l'importance du système d'information dans ces différentes phases.

❖ SI dans la phase d'intelligence :

La phase d'intelligence consiste à cerner les problèmes qui surviennent dans l'organisation, et qui permet d'identifier leurs causes et conséquences, le système d'information représente l'outil de cette phase du processus décisionnel.

Le système d'information de gestion joue un rôle indispensable dans la livraison d'une grande variété d'informations détaillées peuvent aider à définir les problèmes, surtout s'il fournit des rapports sur les exceptions.

En pratique, les gestionnaires doivent continuellement choisir entre « décider de décider maintenant avec l'information disponible » ou « décider de chercher l'information complémentaire avant de décider ». Ce choix correspond à un modèle de gestion de l'information à l'intérieur du processus de prise de décision où interviennent entre autres des variables telles que le coût d'obtention ou le délai de l'obtention de l'information supplémentaire.

❖ SI dans la phase de conception :

Le décideur conçoit une représentation pertinente du problème à résoudre à partir d'un traitement approfondi des informations obtenues dans la phase précédente. Cette phase exige plus d'informations pour que le gestionnaire puisse décider si oui ou non une solution particulière est appropriée, d'autres systèmes d'aide à la décision sont utiles dans cette phase car ils utilisent des modèles simples, que l'on peut élaborer rapidement. Dans la réalité des

Chapitre II : La relation entre le système d'information et la performance d'entreprise

organisations, les différents problèmes se prêtent, plus ou moins facilement, à une modélisation qui repose sur des formes variables de traitement de l'information.

En particulier dans les décisions structurés, la modélisation est forte car les outils d'aide aux décisions structurés, en avenir certain ou aléatoire, sont indispensable au retraitement de l'information disponible ou à la recherche d'informations nécessaires.

Par contre dans les décisions faiblement structurées, la modélisation est faible à cause de l'incertitude de l'environnement qui est trop grande pour permettre la potabilisation des alternatives possibles.

❖ SI dans la phase de sélection ou de choix :

Le décideur sélectionne la décision qui lui paraît la plus envisageable à l'aide des modèles retenus. Donc le jugement du gestionnaire est décisif et ainsi interviennent d'autres facteurs tels que : les facteurs psychologiques et le système de valeur de l'individu.

Le choix est l'étape qui paraît la plus difficile, le décideur peut utiliser des outils d'information qui lui permettent de calculer les coûts et les occasions qui découlent de chaque solution élaborée à la deuxième phase.

❖ SI dans la phase de mise en application :

A cette étape, les gestionnaires peuvent utiliser un système de présentation de rapports routiniers qui montrent l'état d'avancement d'une solution précise. Le système présentera également certaines des difficultés qui surviennent, indiquera les contraintes sur le plan des ressources et suggérera des actions pour améliorer la situation.

En fin, on peut dire que le processus de prise de décision apparaît comme un processus de transformation de l'information en action. Cette représentation simplifiée met en évidence le rôle majeur du système d'information ; en effet, les choix exercés à la fin du processus de prise de décision sont dépendant de la nature des informations alimentant ce processus.

Chapitre II : La relation entre le système d'information et la performance d'entreprise

2. Le système d'information : au service de la stratégie de l'entreprise et la création de valeur

2.1. Le SI au service de la stratégie de l'entreprise

Dans le contexte d'entreprises en constante évolution, le système d'information reste avant tout un outil au service d'une stratégie globale d'entreprise. En effet, loin d'être le cerveau de l'entreprise, le système d'information se doit d'être un relais d'information à tous les services, afin d'obtenir un fonctionnement optimal garantissant la bonne santé et la réactivité de l'entreprise. Pour ce faire, l'alignement stratégique du système d'information crée l'efficacité interne, c'est en effet, une démarche visant à faire coïncider la stratégie système d'information sur les stratégies métiers de l'entreprise. Cette démarche a pour finalité de renforcer la valeur d'usage du système d'information et de faire de celui-ci un atout pour l'entreprise, car comme il a été démontré précédemment, ce dernier constitue un générateur d'opportunités très puissant pour acquérir un avantage concurrentiel.

2.2. Le système d'information vecteur de création de la valeur pour l'entreprise

Les systèmes d'information¹ sont aujourd'hui unanimement reconnus comme un facteur important de création de valeur pour les entreprises, et leur poids dans le total des investissements continue de croître. La création de valeur par le système d'information est définie dans la continuité des logiques proposées par le contrôle de gestion, comme la mesure d'un écart entre l'input d'un processus, et l'output qui lui est jugé supérieur. Plus l'output sera conforme à la volonté de progrès initiale, plus la valeur créée sera grande. Cette dernière est réalisée par la contribution optimale du système d'information à l'atteinte d'un objectif organisationnel donné pour supérieur à la situation d'origine.

La valeur pour l'entreprise générée par le système d'information se situe à deux niveaux complémentaires: la valeur patrimoniale et la valeur d'usage :

- ❖ **La valeur patrimoniale** : cette notion recouvre la valeur des actifs informatiques de l'entreprise, à savoir les logiciels et matériels, mais aussi la valeur des actifs immatériels comme l'organisation informatique (processus, compétences) responsable de l'excellence opérationnelle des processus propres à la fonction système d'information, cette valeur se mesure à l'aide d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs

¹ <https://blog-axopen-com.cdn.ampproject.org/v/s/blog.axopen.com/2011/06/Le-role-du-SI-dans-la-performance-des-entreprises,le23/04/2019à00:25>.

Chapitre II : La relation entre le système d'information et la performance d'entreprise

(le temps de réponse, le coût complet de possession). De la qualité de ces ressources dépend l'excellence opérationnelle de la fonction informatique. Et aussi, cette valeur patrimoniale du système d'information dépend également de la qualité du personnel informatique.

❖ **La valeur d'usage** : il s'agit de la valeur créée par la diffusion des actifs précédemment cités et leur utilisation effective dans les processus métiers par les personnels de l'entreprise. Cette valeur d'usage se mesure donc au travers des seuls indicateurs métiers : amélioration de la productivité des processus métiers, augmentation des ventes, réduction des temps de cycle. La contribution du système d'information aux processus métiers et aux processus supports de l'entreprise repose sur la bonne utilisation des systèmes d'information organisationnels : logiciels spécifiques, progiciels (ERP). Les caractéristiques de cette valeur sont multiples et variées. Il n'y a donc pas de modèle universel de la valeur d'usage. C'est le contexte stratégique de chaque entreprise, variable selon les périodes, qui permet de décliner des indicateurs de la valeur d'usage.

En somme, la valeur patrimoniale doit être acquise pour que la valeur d'usage puisse se développer pleinement. Ainsi, si une application informatique fonctionne sur des équipements fiables, avec de bons temps de réponse et une maintenance efficace, sa valeur d'usage sera alors amplifiée par sa valeur patrimoniale.

3. La contribution de système d'information sur l'évaluation de la performance de l'entreprise

3.1. La relation système d'information et performance :

La question de la performance dans les organisations est centrale dans la recherche en sciences de gestion. Plusieurs études postulent l'existence d'un lien entre la performance de l'entreprise et l'investissement en SI. Cependant, l'évaluation de la performance se heurte à plusieurs difficultés. Ceci est dû à plusieurs raisons parmi lesquelles :

- L'indisponibilité de l'information économique ;
- Le coût relativement élevé pour collecter l'information ;
- La difficulté d'isoler l'impact dudit investissement.

Par ailleurs, 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.

Chapitre II : La relation entre le système d'information et la performance d'entreprise

Nous cherchons donc à comprendre, et à expliquer, la manière dont le SI contribue à la performance de l'entreprise, en précisant au préalable le champ couvert par les SI.

Au niveau de la littérature deux principaux modèles ont tenté d'apporter des éléments de réponses :

- ❖ **Le modèle causaliste** : ce modèle étudie la relation de cause à effet entre des variables indépendantes telles que les investissements en TIC ou encore les budgets informatiques et des variables dépendantes telle que la performance.
- ❖ **Le modèle processuel** : ce modèle se propose d'analyser le processus par lequel les technologies contribuent à la performance de l'entreprise. Plutôt que de se baser sur des déterminants exogènes (variables indépendantes) pour expliquer la performance, les partisans du modèle processuel examinent les événements qui, suite à l'introduction d'une technologie, ont permis de contribuer à la performance de l'entreprise.

En effet un SI performant permet alors à une entreprise de :

- Mettre sur le marché rapidement des produits ou services innovants ;
- Optimiser les processus afin de réduire les couts ;
- Sous-traiter au maximum les taches à faible valeur ajoutée ;
- Améliorer la relation client grâce à une vision unique et une cohérence d'image et de comportement sur les différents canaux de vente ;

Un système d'information est jugé performant par les entreprises notamment par :

- Son niveau d'agilité : capacité à s'adapter aux changements métiers et/ou technologique ;
- Sa performance technique : temps de réponse, capacité à monter en charge, robustesse et fiabilité ;
- Son architecture : centralisée, client/serveur ou orientée services ;

Chapitre II : La relation entre le système d'information et la performance d'entreprise

3.2. Les conditions dans lesquelles le SI contribue à la performance de l'entreprise :

Pour que le SI puisse contribuer à la performance de l'entreprise, plusieurs conditions doivent être réunies, parmi lesquelles¹ :

- ❖ Choisir les bonnes solutions informatiques en développant une interface homme-machine et un contenu fonctionnel qui répondent aux besoins des utilisateurs finaux.
- ❖ Impliquer les directions métiers dans la conception de la solution informatique tout en assurant une transparence entre les directions métiers et les équipes informatique, Ceci permet d'avoir un outil qui convient parfaitement aux besoins des utilisateurs finaux.
- ❖ Assurer le bon déploiement de l'outil : mettre en place un plan d'accompagnement de changement efficace pour optimiser l'appropriation des solutions informatiques par les utilisateurs finaux.
- ❖ Traduire les objectifs en indicateurs ou éléments de mesures tout en responsabilisant les managers opérationnels à l'atteinte de ces objectifs.
- ❖ Impliquer le top management dans l'atteinte dans la démarche de la mesure en mettant en place la ressource nécessaire pour suivre et juger les éléments de mesure.

¹ <File:///storage/emulated/0/Downlo> le 12/04/2019 à 11:30

Chapitre II : La relation entre le système d'information et la performance d'entreprise

Conclusion

Après avoir développé la notion du système d'information dans le premier chapitre et évoqué dans le deuxième chapitre la notion de la performance de l'entreprise et démontré la relation de causalité entre les deux concepts, nous sommes arrivés à la conclusion qui consiste à affirmer qu'il y a réellement une contribution très importante du SI sur la qualité de prise de décision et par conséquent sur la performance de l'entreprise.

Afin d'étayer cette affirmation on a été amené à effectuer un stage pratique au niveau de L'entreprise ATM-MOBILIS, qui nous a permis de vérifier sur place l'interaction qui prévaut entre le SI et la performance que nous allons développer dans le troisième chapitre.

Chapitre III

***Le rôle du système d'information
au sein de***

ATM-MOBILIS

Chapitre III : Le rôle du système d'information au sein d'ATM-Mobilis

Pour mieux comprendre l'impact de la mise en place d'un système d'information sur la performance de l'entreprise, on a réalisé une enquête sur terrain sous forme d'un entretien rédigé par les responsables d'ATM-Mobilis.

A travers cette enquête nous allons essayer de répondre à notre problématique principale et vérifier nos hypothèses.

Dans ce chapitre intitulé « le rôle de système d'information dans l'évaluation de la performance de l'entreprise ATM-Mobilis », nous avons présenté notre organisme d'accueil avec une analyse des résultats de l'enquête.

La première section, nous avons présenté l'entreprise Mobilis en générale, puis dans la section qui va suivre nous allons étudier la performance et les outils d'évaluation de la performance de l'entreprise, ensuite nous expliquerons le dépouillement de l'enquête en générale pour finir avec l'analyse et l'interprétation des résultats trouvés lors de cette étude.

Section 01 : Présentation Globale de l'organisme d'accueil « ATM-Mobilis »

1. Présentation de l'entreprise ATM Mobilis

Dans cette section nous allons présenter l'opérateur Mobilis, en exposant sa création, son organisation et ses performances.

1.1. Historique d'ATM-Mobilis :

ATM Mobilis, filiale de l'opérateur de téléphonie Algérie Telecom, est le premier opérateur de téléphonie mobile en Algérie. Devenu autonome en août 2003 pour prendre en charge le domaine du mobile. C'est la conséquence de la restructuration et de l'ouverture à la concurrence du marché Algérien des télécommunications qui a été consacré par la loi 2000-03. Elle propose à ses clients une large gamme de produits et de services de haute qualité : offres post-payée et prépayée destinées au grand public ou au marché de l'entreprise.

Mobilis adopte une stratégie de développement sur la base d'un principe simple ; entreprise orientée innovation et l'introduction des nouvelles technologies 3G et 4G et les offres data.

1.2. Statut juridique

Dénomination Siège : Son siège est situé à Quartier d'Affaires, Bab Ezzouar, 16000, Alger (Algérie).

ATM Mobilis est une entreprise publique économique (EPE) sous le statut juridique d'une société par action (SPA) avec un effectif de plus de 4700 employés et au capital de 126 milliards de dinar (en 2017) cela dit une part de marché d'environ 38%.

Leader du marché Algérien depuis 2016 et du marché Maghrébin depuis 2017, le parc abonné de Mobilis à fin compte plus de 18 millions d'abonnés actifs, avec une part de marché de plus 40%.

1.3. Missions et objectifs de l'entreprise

❖ Mission

ATM Mobilis a pour mission principale d'offrir un service de téléphonie mobile de grande qualité, simple, et accessible au plus grand nombre de personnes. Elle exerce son domaine d'activité sur l'ensemble du territoire national pour :

- Installer, développer, exploiter et gérer les réseaux de la téléphonie mobile ;
- Maintenir et monter des équipements de téléphonie mobile ;

Chapitre III : Le rôle du système d'information au sein d'ATM-Mobilis

- Fournir des prestations et mettre à la disposition de ses clients des produits de la téléphonie mobile ;
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions permettant à tout opérateur de réseaux de téléphone mobile national ou international d'assurer la communication entre les clients ;
- Assurer en permanence la disponibilité de ses produits pour l'ensemble des clients sur tout le territoire ;
- Exercer ses activités dans le respect de la concurrence ;
- Offrir ses produits et services dans le mobile en provenance et à destination des pays étrangers dans le respect des règles définies par le règlement international dans le domaine d'activité ;

❖ Objectifs

Chaque entreprise doit définir des objectifs globaux pour l'ensemble de l'entreprise (commercial, financier, marketing, etc.). Elle doit se fixer des axes stratégiques de développement de l'entreprise, et enfin des objectifs opérationnels pour chaque domaine d'activité. Pour l'année 2019, l'interprétation des orientations stratégiques précédemment énoncées se décline en un plan d'action qui répond aux objectifs opérationnels suivants

- Faire de l'innovation l'une des principales valeurs de l'entreprise ;
- Assurer un suivi stricte, rigoureux et permanent des états d'atteinte des objectifs, tant opérationnels que stratégiques et apporter les actions correctives en temps opportun, l'objectif est l'instaurer une culture de résultat au sein de l'entreprise ;
- S'adapter à la demande croissante des services intégrés d'IT (Cloud, etc..) et de connectivité et accélérer le déploiement technique et commercial des services à destination des institutions et des entreprises, l'objectif est d'être le partenaire de confiance de transformation digitale des entreprises ;
- Affiner l'ingénierie de l'offre en s'appuyant sur une analyse des profils actualisés des utilisateurs et sur une analyse pertinente et une veille permanente du marché et ce, en veillant toujours à adopter une politique de l'offre claire et compétitive ;
- Exploiter tous les moyens mis en œuvre ou à développer afin d'augmenter la rétention client, de diminuer le taux de réalisation et d'assurer les meilleures prestations en termes de relations clients ;
- Maîtriser davantage les encaissements et assainir le dossier des créances contentieuses ;

- Sur le plan technique, nous devons accélérer le déploiement, la densification pour améliorer la couverture et mener à terme le déploiement de la 4G pour les wilayas concernées en 2019 avec le respect des exigences de l'ARPCE en termes de couverture et de qualité de service ;

1.4. Les engagements de Mobilis

- Mettre à la disposition des clients un réseau de haute qualité couvrant l'ensemble de la population sur tout le territoire national ;
- Acheminer dans les meilleures conditions tous les appels quelle que soit la destination demandée
- Proposer des offres simples, claires, transparentes et sans surprise ;
- Améliorer constamment ses produits, ses services et sa technologie ;
- Rester en permanence à l'écoute des clients et répondre dans les meilleurs délais à toutes réclamations ;
- Innover constamment ;
- Etre à l'avant-garde technologique ;
- Adapter son réseau et ses services aux besoins de la société de l'information de demain ;
- Respecter ses engagements ;

1.5. Les valeurs de l'entreprise :

Les valeurs d'une entreprise sont les principes de base sur lesquels elle se base pour évoluer dans son secteur et prendre ses décisions stratégiques. Ces principes peuvent être moraux (loyauté envers les clients et les collaborateurs...) sociétaux (respect de l'environnement...). Elles peuvent aussi avoir une dimension Marketing (Proximité avec sa clientèle...).

Comme toute grande entreprise visant à atteindre le sommet Mobilis a quatre valeurs principales qui sont le dynamisme, l'innovation, la loyauté et la transparence.

- ❖ **Dynamisme** : approche entièrement orientée vers l'avenir, la prise en compte des mutations de l'environnement.
- ❖ **Innovation** : se traduit par l'encouragement du personnel à être créatifs et innovants dans la conception des offres.
- ❖ **Loyauté** : être loyal envers ses clients. Travailler au maximum pour leur procurer plaisir et satisfaction.
- ❖ **Transparence** : Favoriser l'échange permanent avec les clients.

2. Organisation

2.1. Structure et organisation de l'entreprise ATM Mobilis :

Mobilis est une entreprise organisée selon les standards mondiaux de management :

Elle est dirigée par un PDG, entouré de 03 grandes Divisions :

❖ **Division Affaires Générales : Elle se compose de 5 directions :**

- Direction affaires juridique et contentieux
- Direction des achats et de la logistique,
- Direction de la qualité,
- Direction de la formation,
- Direction des ressources humaines.

❖ **Division Réseau et Service : elle se compose de 4 directions :**

- Direction ingénierie et développement réseau,
- Direction transmission,
- Direction déploiement et opération réseau
- Direction maintenance réseau.

❖ **Division commerciale et Marketing : elle se compose de 4 directions**

- Direction marketing GP (grand publique),
- Direction distribution et vente GP
- Direction relation client GP
- Direction marché entreprise

❖ **Ainsi que quatre autres directions:**

- Direction d'Audit
- Direction du système d'information,
- Direction de la marque et de la communication,
- Direction stratégie, programmation et de la performance,
- Direction des finances et de la comptabilité,

De plus, le cabinet du PDG est composé de conseillers chargés Chacun de tâches conférées par le PDG.

Le PDG est également assisté d'un avocat conseil chargé des résolutions juridiques.

2.2.Principes d'organisation

Les principes d'organisation adoptés reposent sur le rôle des structures selon le type d'activité à conduire et le niveau d'exercice :

Les structures opérationnelles sont regroupées en **structures centrales** et en **structures territoriales**.

- ❖ Les **structures centrales opérationnelles** sont des entités orientées « business » dont la mission est de mettre en œuvre les moyens directs pour délivrer les produits et les services. Les structures centrales orientées business commercial sont structurées par marché : Marché grand Public et Marché Entreprises, et sont en charges du marketing, des ventes et de la distribution, de la relation clients et de la communication produits. Les structures centrales orientées business technologique portent sur l'ensemble de la conception, du déploiement et de la maintenance des réseaux de la téléphonie mobiles GSM, GPRS, 2G, 3G, Les clients de ces structures sont les clients « externes », qui utilisent les produits et services MOBILIS.
- ❖ Les **structures territoriales** que les directions régionales assurent la mise en œuvre sur le territoire des moyens et des actions qui sont définies par les structures centrales, opérationnelles ou fonctionnelles. Elles concourent à la réalisation des objectifs des directions concernées.
- ❖ Les **structures fonctionnelles** sont chargées de l'élaboration, de la diffusion, de l'animation des processus, de la coordination, de l'analyse et synthèse, des études et de contrôle. Chaque structure fonctionnelle est responsable de la cohérence de l'exercice de sa fonction à tous les niveaux de l'Entreprise. Les clients des structures fonctionnelles sont essentiellement des clients « internes » formés par les divers services de l'entreprise.

2.3. Mise en place de deux directions générales adjointes

Le Direction Générale Adjointe « Opérations » (DGA/ OP) participe, sous l'autorité du PDG qu'il seconde, au processus décisionnel et à la définition d'une ligne stratégique dans sa sphère d'activité.

Les missions concernent les aspects Opérations techniques et commerciales.

Le périmètre d'action de son responsable est celui relatif à la DVRS, DVMC, DVC et les Directions régionales (volets technique et commercial).

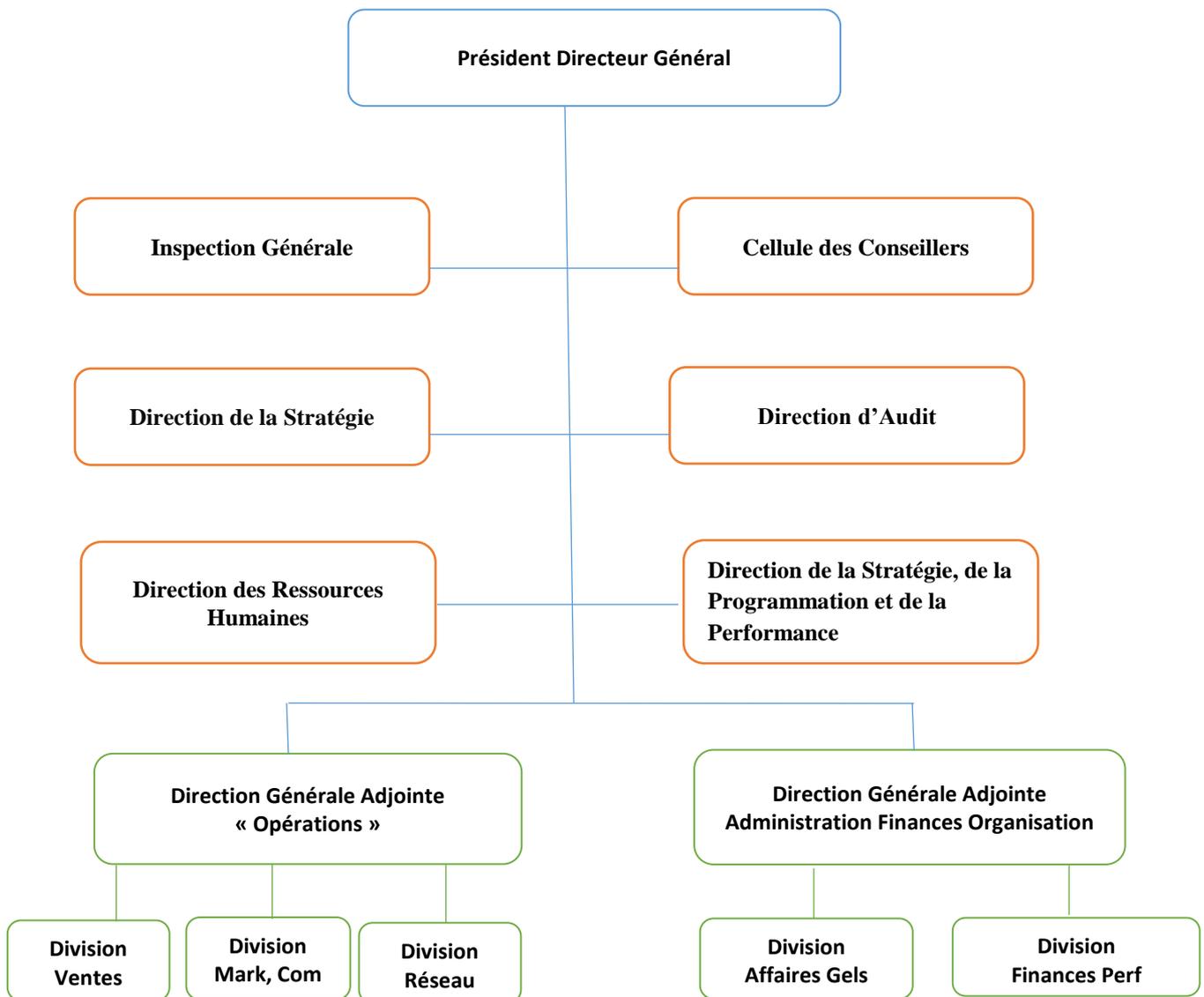
Chapitre III : Le rôle du système d'information au sein d'ATM-Mobilis

Le Direction Générale Adjointe « Organisation, Administration et Finances » (DGA/ OAF) participe, sous l'autorité du PDG qu'il seconde, au processus décisionnel et à la définition d'une ligne stratégique dans sa sphère d'activité.

Le Direction Générale Adjointe « Organisation, Administration et Finances » est en charge du pilotage, du contrôle et de la coordination des missions dévolues aux structures administratives, support, stratégie, finances et organisation de l'entreprise.

Chapitre III : Le rôle du système d'information au sein d'ATM-Mobilis

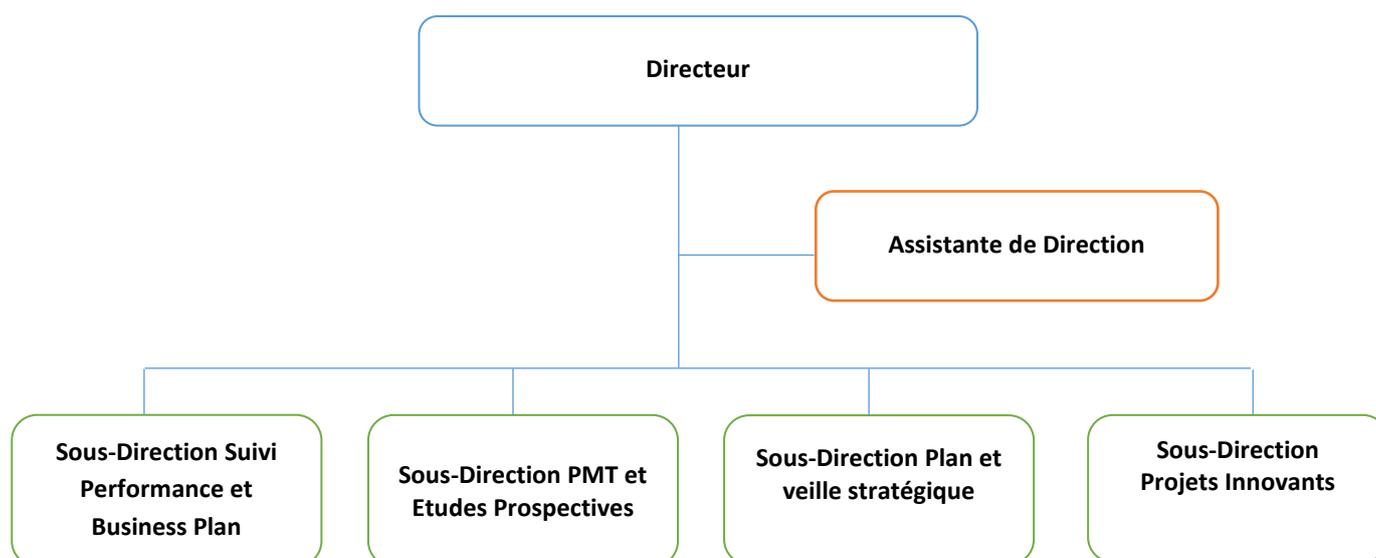
Figure N° 10 : Organigramme de l'Organisation Générale de l'Entreprise



Directions Régionales, Alger ; Bechar ; Chleff ; Oran ; Constantine ; Annaba ; Sétif ; Ouargla

Source : document interne de l'entreprise

Figure N°11 : Organigramme de la Direction de la Stratégie, de la Programmation et de la Performance



Source : document interne de l'entreprise

2.4.Missions générales de la DSPP

Les missions de la DSPP sont orientées autour de la définition de la stratégie de l'entreprise, de sa déclinaison dans une vision à moyen terme, de sa mise en œuvre à court terme au travers des plans d'action et du pilotage de l'ensemble par l'intermédiaire de reporting et tableaux de bord.

- Mission relatives au futur de mobilis :

A ce titre, la DSPP est en charge de fournir à la Direction Générale et à l'ensemble des Divisions et Direction une vision à moyen terme sur :

- Les produits et services que mobilis est susceptible de développer et de commercialiser ;
- Les technologies, techniques et méthodologies à utiliser ;
- Les perspectives financières à moyen terme de l'entreprise ;

Ces missions sont assurées directement au travers des départements suivants :

- R & D et veille technologique ;
- Partenariats industriels et économique ;
- Programme à contenu technologique ;

Chapitre III : Le rôle du système d'information au sein d'ATM-Mobilis

Pour soutenir ces départements, la DSPP a également en charge l'ouverture de l'entreprise sur le monde extérieur des télécommunications, mais également sur le monde économique en général et les marchés, ce qui est réalisé au travers des départements suivants :

- Intelligence économique et prospective ;
- Partenariats universités et centres de recherche ;
- Académie mobilis ;

Enfin la DSPP est responsable de la traduction des évolutions de ses métiers dans sa structure opérationnelle et ses fonctions support, ce qui est réalisé par le département.

2.5.Sous-direction PMT, Etudes prospectives

Missions :

- Réalisation, consolidation, suivi du PMT (Département PMT)
- Réalisation des études technique d'opportunité et de faisabilité (Département étude technique)
- Réalisation des études prospectives économiques (Département étude business)

2.6.Missions de la Direction Système d'Information (DSI)

La Direction Système d'Information a pour missions de :

- Définir la politique du système d'information conformément à la stratégie de l'entreprise mise en place ;
- Mettre en place un système d'information cohérent, évolutif et communiquant en adéquation avec les besoins des utilisateurs (Réseau Lan/Wan, applications, ...) ;
- Assurer la maîtrise d'œuvre des outils informatiques de l'ensemble des directions ;
- Assurer la veille technologique sur le domaine du système d'information ;
- Garantir la fiabilité et la pérennité des données du système d'information ;
- Assurer les études, le développement et le déploiement du système d'information par la mise en place de règles d'urbanismes ;
- Mettre en place et maintenir les processus de support aux utilisateurs ;
- Garantir l'administration, la qualité de service et la continuité des systèmes d'information (disponibilité, performance, ...).

Section02 : Evaluation de la performance de l'entreprise ATM-MOBILIS

1. Performances de Mobilis

Après avoir parlé sur la création de l'opérateur ATM-MOBILIS, son organisation et Comme on l'a déjà dit dans le deuxième chapitre, le concept de la performance de l'entreprise est plus large et aussi un résultat ultime d'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation.

Dans ce contexte ATM-MOBILIS essaye d'améliorer ses performances à travers le déploiement de nouvelles stratégies qui ont été mises en place, pour les différents métiers à savoir, marketing commercial et technique. Pour offrir des services de qualité à ses clients, ATM Mobilis a lancé un vaste chantier de déploiement de son réseau à travers le territoire national même dans les points les plus reculés du pays. Aujourd'hui, toute la population est couverte par le réseau de haute qualité.

Dans les prochaines étapes on va essayer de dérouler la performance de Mobilis sur trois (03) exercices clos à savoir , 2014, 2015 et 2016 et ce pour les activités commerciale , technique réseau et ressources humaines, pour bien comprendre comment ATM –MOBILIS a été consacré en 2016 comme leader sur le marché de la téléphonie Mobile en Algérie .

1.1.Les activations SIMs

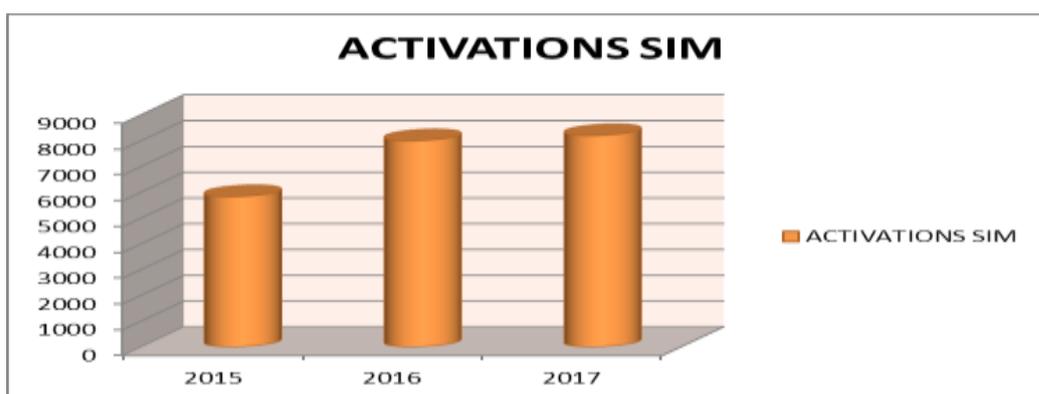
L'évolution des SIM's activées sur les trois années confirme l'intérêt des clients pour les offres de Mobilis, en particulier à ses formules prépayées :

Tableau N°01 : Le Activations SIM's (2015-2017)

	2015	2016	Evol	2017	Evol
ACTIVATIONS SIM	5833	8000	37%	8200	37%

Source : rapport de gestion de l'entreprise (2015-2017)

Figure N°12 : les activations SIM (2015-2017)



Source : rapport de gestion de l'entreprise (2015-2017)

Le volume de vente de SIM est en croissance permanente depuis 2015. IL a enregistré une hausse de 37% en 2016 suivie par une hausse de 37% en 2017.

1.2.Le Parc d'abonnés

Sur les trois dernières années (exercices clos), le parc de Mobilis est en croissance continue, 17,345 millions d'abonnés en 2016 (soit+ 3,02 millions par rapport à 2015), et 18,365 millions d'abonnés en 2017 (soit +1.02 millions par rapport à 2016), conférant ainsi à mobilis la position du leader sur le marché de la téléphonie mobile en Algérie avec une part de marché de 37% (vs 32% en 2015).

Tableau N°06 : Le Parc d'Abonnés par Segment 2015-2017

PARC ABONNES (000)	2015	2016	Evol	2017	Evol
GLOBAL	14 318	17 345	21%	18365	6%
PREPAID	13 046	15 713	20%	15967	2%
POSTPAID	1 272	1 632	28%	2398	47%

Source : rapport de gestion de l'entreprise (2015-2017)

❖ Le prépayé

En 2016 Plus de 15 millions de clients ont adopté les offres prépayées proposées par Mobilis en 2016. L'offre prépayée, sous la marque Mobtassim représente, à elle seule, 91% du total du parc d'abonnés de Mobilis.

❖ Le post payé

Pour le post payé, en 2016 le parc abonnés post payé a enregistré une forte croissance (28%), ceci est dû au lancement de l'offre « WIN » post-payé, une offre très tentante (pour 1300DA par mois, le client recevra 1Go d'internet, des appels gratuits vers Mobilis de 21h :30 à 12:30

Chapitre III : Le rôle du système d'information au sein d'ATM-Mobilis

et des appels en illimité vers 3 numéros favoris Mobilis), en 2016 les abonnés post payés représentent 9% du parc global, en 2017 le parc abonnés post payé ainsi a enregistré une forte croissance(47%), ceci justifier par rapport au différents offre.

1.3.Répartition du parc d'abonnés par Technologie

Le parc abonnés 3G prend de plus en plus d'ampleur et représente 60% du parc global avec 10,4 Millions d'abonnés (contre 46% en 2015). Cette reconfiguration du parc est due au nombre croissant des wilayas couvertes par les services 3G et, d'une manière générale, à l'attrait des clients pour le haut débit mobile.

Tableau N°07 : Le Parc d'Abonnés par Technologie 2015-2017

		2015	Part	2016	Part	2017	Part
ATM (Mobilis)	2G	7 573 489	54%	6 259 289	36%	4655	25.35%
	3G	6 513 951	46%	10 372 787	60%	10204	55.56%
	4G		0%	712 670	4%	3506	19.09%
	Global	14 087 440	100%	17 344 746	100%	18365	100%

Source : rapport de gestion de l'entreprise (2015-2017)

La reconfiguration du parc ainsi constatée permet d'augmenter l'usage et, par conséquent, l'ARPU, ce qui se ressent sur le chiffre d'affaires global de l'entreprise (21% de croissance du parc abonné ont généré 20% de croissance des revenus).

Il est à noter que le parc 3G reste dans sa quasi-totalité prépayé en accord avec l'intérêt des clients pour ce type de formules et la multitude des offres et promotions proposées.

L'année 2016 a coïncidé avec Le lancement de la 4G à la fin de l'année et le scare de Mobilis à la première place de l'appel à concurrence lancé par l'ARPT pour l'octroi de la licence.

1.4.Le chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires, constitue le volume de ventes en valeurs réalisées au cours d'une période considérée. L'augmentation du chiffre d'affaires est l'un des défis majeurs que l'entreprise penne à relever lorsque elle opère dans un environnement concurrentiel mouvant, c'est là où interviennent les marketeurs ces derniers doivent rechercher le meilleur moyen pour se démarquer de la concurrence en créant des produits innovants. Il convient aussi de définir une politique de communication efficace pour acquérir plus de clients potentiels, les pousser à consommer et aussi fidéliser les clients actuels.

Chapitre III : Le rôle du système d'information au sein d'ATM-Mobilis

Mobilis étant une entreprise qui opère dans un marché fortement concurrentiel, elle établit sa stratégie marketing soigneusement pour se procurer une image de marque, faire face à ses concurrents et acquérir la place de leader dans le marché.

Tableau N°08 : Le Chiffre d'Affaires 2015-2017

Réalisations	2015	2016	Evol	2017	Evol
GP	82,6	100,7	22%	107,5	6,75%
MARCHE ENTREPRISE	6,3	6,6	5%	7,5	7,64
TERMINAUX	2,1	1,9	-10%	0,97	-48,95%
INTERCONNEXION	10,2	11,9	17%	10,5	-11,76%
ROAMING	0,9	1,2	33%	1.323	10,25%
Total CA	102	122,4	20%	126,8	3,56%

Source : rapport de gestion de l'entreprise (2015-2017)

En 2016 le chiffre d'affaires a connu une croissance à deux chiffres en passant de 102 milliards en 2015 à 122.4 milliards en 2016 soit une évolution de 20%, ce résultat place incontestablement Mobilis à la tête du marché. Cette augmentation s'est réalisé essentiellement grâce à :

- Lancement de l'offre « win » forfait Voix + Data illimité (à l'épuisement des gigaoctets la connexion internet ne sera pas interrompue jusqu'à la fin de la validité de l'offre) une offre innovante nouvel en son genre qui a multiplié par 5 le nombre d'abonnés post payé par rapport à l'année 2015.
- La mise en place de la stratégie de commercialisation des terminaux « Made in Bladi » associées à des offres Mobilis en adéquation avec la politique des pouvoirs publique pour encourager la production nationale.
- La généralisation dès janvier 2016 des offres 3G sur les 48 wilayas du pays.
- Le maintien de la tarification à la seconde contrairement aux deux autres opérateurs mobiles.

On constate qu'en 2017 le chiffre d'affaires Global de Mobilis a augmenté de 4% par rapport à 2016 ceci est dû aux différentes offres innovantes conçues pour le grand public ainsi que les professionnels et la mise en place d'une politique de communication adoptée (les campagnes publicitaires, communication interactive, le mécénat et le sponsoring sportif (Equipe national)

Chapitre III : Le rôle du système d'information au sein d'ATM-Mobilis

Pour promouvoir ces nouvelles offres, cette politique a eu un grand impact sur le comportement des clients :

- Sur la connaissance des clients : cognitif (a attiré les clients vers les offres proposées).
- Sur leurs attitudes : affectif (a suscité leur intérêt et a créé le désir en eux).
- Sur leurs comportements : conatif (a poussé à l'acte d'achat).

Les revenus du marché GP contribue majoritairement dans le chiffre d'affaires globales avec un taux de 82%, les parts de contribution sont restées inchangé depuis 2014 (81% pour GP, 6% pour ME, 2% pour les terminaux, 10% interconnexion et 1% pour le Roaming).

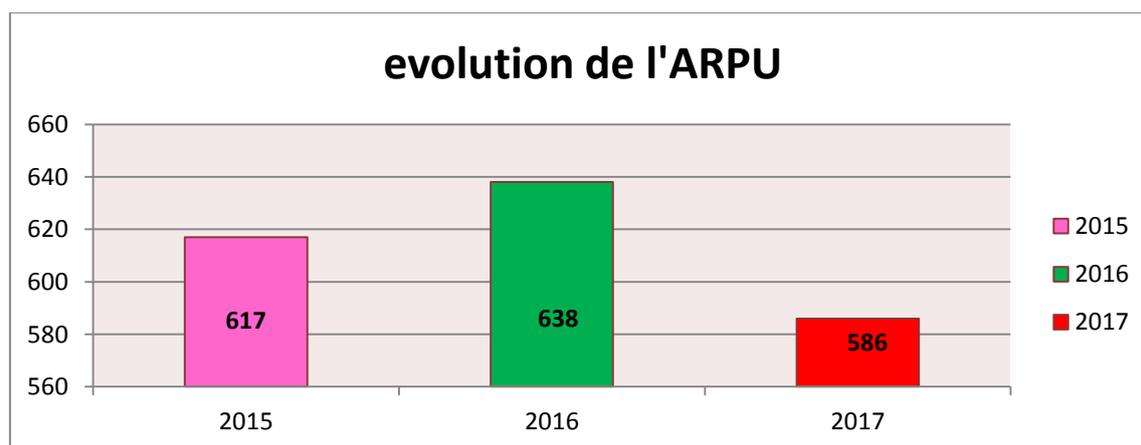
1.5.ARPV (Average Revenu Per User) :

L'ARPU, c'est un indicateur technique de mesure de la performance du chiffre d'affaires moyen rapporté à chaque abonné sur une période donnée. Il donne une indication sur la capacité de l'entreprise à générer des revenus par client en moyenne.

Formule de l'ARPU = (Chiffre d'affaires total) / (nombre d'abonnés) par mois.

Cette formule explique la relation de corrélation directe entre le chiffre d'affaire et l'ARPU et la relation inverse entre l'ARPU et le nombre d'abonnés cela dit si le CA augmente et le parc abonné est stable l'ARPU augmente, mais si le CA diminue et le parc abonné augmente l'ARPU diminue à son tour.

Figure n°13 : Part de marché du chiffre d'affaires 2015- 2017



Source : document interne de l'entreprise

1.6.La relation Client

Mobilis a poursuivi l'amélioration de sa relation avec ses clients, un point particulièrement sensible dans le domaine des prestations de télécommunication, et ce, par la mise en place d'outils et de procédures permettant aux agences et aux centres d'appels, une prise en charge

Chapitre III : Le rôle du système d'information au sein d'ATM-Mobilis

plus rapide du client, que ce soit pour la demande d'information, par la prise de commandes ou par le traitement des réclamations.

C'est la raison pour laquelle Mobilis a mis en place de nombreuses actions, dont l'objectif est d'offrir aux clients une proximité accrue, plus de conseils et un meilleur service après-vente quels que soient le lieu et le moment :

- Amélioration de l'expérience client grâce à l'utilisation de MOBISCAN permettant la transmission des données clients en temps réel et réduire considérablement les résiliations pour non identification ;
- Amélioration du SAV des terminaux par la réduction des délais de réparation et d'acheminement et ce, au niveau du territoire national ;
- Exploitation de l'ADD au niveau des agences et centre d'appels : outil permettant une configuration automatique à l'usage de la data des terminaux compatibles ;
- L'élargissement, au web, des canaux d'enquête de satisfaction pour mieux répondre aux besoins de nos clients.

1.7.Le Réseau de distribution

Le réseau de distribution constitue, dans sa diversité et son étendue, un atout stratégique pour MOBILIS. La dynamique commerciale de l'entreprise repose sur la synergie des canaux de ventes directs et indirects déployés dans toutes les régions du pays. Ces deux canaux visent à satisfaire toutes les attentes du client lors de l'acte d'achat, à rendre les offres accessibles et à accroître la rentabilité.

❖ Les espaces de ventes de mobilis (vd) :

A fin 2016, ce ne sont pas moins de 176 agences et points de présence qui constituent le réseau de vente directe de mobilis.

❖ Disponibilité des services sur tout le territoire :

A fin 2015, 8 915 nouveaux points de ventes ont rejoint le réseau de distribution indirecte de Mobilis, portant le nombre total à 135 112, couvrant ainsi l'ensemble du territoire national.

Le réseau de vente indirecte, ainsi réparti et composé de PDV agréés et PDV arselli, dont les missions diffèrent, assure la disponibilité des offres et des services de mobilis et garanti la proximité avec l'ensemble de ses clients.

Tableau N°09 : Le Réseau de distribution 2015-2017

	2015	2016	Evol	2017	Evol
Réseau ente directe	173	176	2%	178	1,13%
Réseau de Vente Indirecte	126 197	135 112	7%	85891	-36,43%

Source : rapport de gestion de l'entreprise (2015-2017)

1.8. Les principales offres commerciales :

Les offres sont les principaux produits de Mobilis, ces derniers sont les témoins de l'évolution technique et sociale de l'entreprise, ainsi concevoir et réaliser un produit est une étape très importante dans le processus Marketing qui consiste à innover et à inventer une nouvelle offre en se basant sur les comportements des clients étudiés et leurs attentes préalablement détectées. Cette étape demande une grande concertation de la part des marketeurs et surtout un esprit d'innovation et de créativité pour réussir à attirer les clients en leur apportant un produit nouveau différenciable de celui des concurrents.

❖ Particuliers :

-Post-payé :

Win Max : les clients bénéficieront d'un internet haut débit d'appels et SMS gratuits illimités vers Mobilis et des minutes gratuites vers tous les réseaux. Les clients attirés vers cette offre auront le choix entre 3 tarifs différents adaptés à leurs budgets. Aussi les clients ont le choix entre la Win LIBRE et la Win CONTROL.

-Prépayé :

Les clients ont le choix entre deux offres post-payé (PixX et Navigui 4G)

PixX est une nouvelle offre Mobtassim aux prix de 200 DA dotée de 100DA comme crédit de bienvenu ainsi qu'une tonalité Naghmati offerte. Les clients qui achètent un des plans PixX (500,1000 ou 2000) auront accès aux Pass Connect (Data) à des prix avantageux.

Navigui 4G : à l'acquisition de la nouvelle offre Navigui 4G les clients bénéficieront d'un bonus de bienvenue de 3Go+FB &Whatsapp illimités valable 30jours en plus de 2GO chaque mois pour une période de 6mois.

A l'épuisement des Gigaoctet accordé, la connexion internet ne sera pas interrompue jusqu'à la fin de la validité de l'offre ceci est valable pour toutes les offres Post-payé et prépayé, c'est la chose la plus formidable que Mobilis a pu faire jusqu'à maintenant.

❖ **Entreprise :**

Mobilis propose aussi ses services aux entreprises soit des services pratiques pour faciliter leur activité tel que :

-MVPN

-VPN

-Connectivité M2M

-SMS broadcast

Ou bien des offres internet (Only 4G, offre MobiConnect.) et téléphonie mobile (Win pro, eXtra...) pour faciliter le partage d'information aux professionnels.

Mobilis en tant qu'entreprise citoyenne, en plus de son activité lucrative elle organise et participe à des événements à but non lucratifs tel que l'opération de don de sang organisé en 2016 où tout le personnel de Mobilis a participé, l'honorassions des élites universitaires, remise d'un lot de kit scolaires aux associations caritatives de Tindouf à l'occasion de la rentrée scolaire, en faveur des enfants les plus démunis de la wilaya. Ces activités de cadre caritatif lui ont donné une image sociale et l'ont aidé à pénétrer les esprits des consommateurs.

1.9. Le réseau Technique :

La compétitivité de l'opérateur dépend très fortement du service offert, service en étroite corrélation avec la capacité et la qualité du réseau déployé. En effet le taux de couverture, la qualité de la communication et la disponibilité du réseau ainsi que les services à valeur ajoutée proposés sont des facteurs clés pour dynamiser les performances commerciales.

Conscient de ces impératifs, Mobilis a engagé le chantier de modernisation de son réseau, dont les objectifs, à terme étaient :

- Augmenter la capacité du réseau pour supporter 25 millions d'abonnés ;
- Couvrir les 48 wilayas par la technologie 3G ;
- Finaliser le déploiement des services 4G dans les wilayas restantes ;
- Offrir de nouveaux services.

Cette modernisation s'est opérée sur l'ensemble des composantes du réseau, notamment :

- La couche d'accès, le cœur du réseau (CS et PS) ainsi que le réseau de transport ;
- Les plateformes : supervision, taxation, approvisionnement et VAS.

1.10. Le Réseau :

- A fin 2016, le réseau de Mobilis est composé de :
- 8 676 BTS 2G assurant un taux de couverture en 2G de 98% de la population ;
- 6 849 NodeB qui couvrent les 48 wilayas, avec un taux de 3G de 95% de la population
- 73 BSC, 57 RNC, 86 102 TRX, 5 367 568 Chanel éléments, afin de décongestionner le réseau
- 5 HLR
- 09 MSS et 30 MGW permettant la prise en charge du trafic Voix et SMS.

Tableau N°10 : Infrastructure Réseau 2015-2017

	2015	2016	2017
BTS 2G	6 381	8 676	9240
NodeB 3G	6152	6 849	6888
eNodeB 4G	/	654	1068
BSC	74	73	75
RNC	50	57	56
TRX	72 390	86 102	92343
Chanel elements		5 367 568	5943264
HLR	6	5	3
MSS	8	9	9
MGW	26	30	30
SGSN	7	5	7
GGSN	4	5	4

Source : rapport de gestion de l'entreprise (2015-2017)

1.11. La Ressource Humaine

Le personnel est une composante importante de la réussite de l'entreprise. Ils disent que « une entreprise qui gère un personnel qualifié possède un avantage sur la concurrence », ce qui est le cas de l'opérateur historique Mobilis qui a pu dépasser les concurrents et conquérir la place de leader dans le marché mobile grâce aux efforts inouïs déployés par le personnel.

Chapitre III : Le rôle du système d'information au sein d'ATM-Mobilis

❖ Evolution des effectifs par GSP :

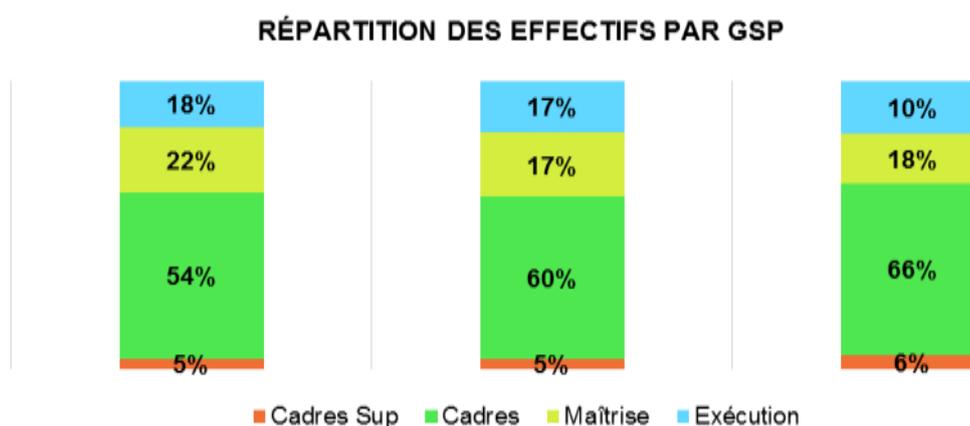
Le nombre total des employés est passé de 5225 en 2015 à 5116 en 2016 et à 3032 en 2017, par cette diminution de 109 employés explique la résiliation des employés contractuels. Par sexe, sur les trois exercices clos l'effectif féminin représente respectivement 40%, 41% et 40%.

Tableau n° 12 Les effectifs de Mobilis 2015-2017

Effectif par GSP	2015	2016	2017
Cadres Sup	181	242	180
Cadres	2 947	3 053	2007
Maîtrise	1 162	871	532
Exécution	935	950	313
Total	5 225	5 116	3032

Source : rapport de gestion de l'entreprise (2016-2017)

Figure N°14 : Répartition des effectifs par GSP



Source : rapport de gestion de l'entreprise (2016-2017)

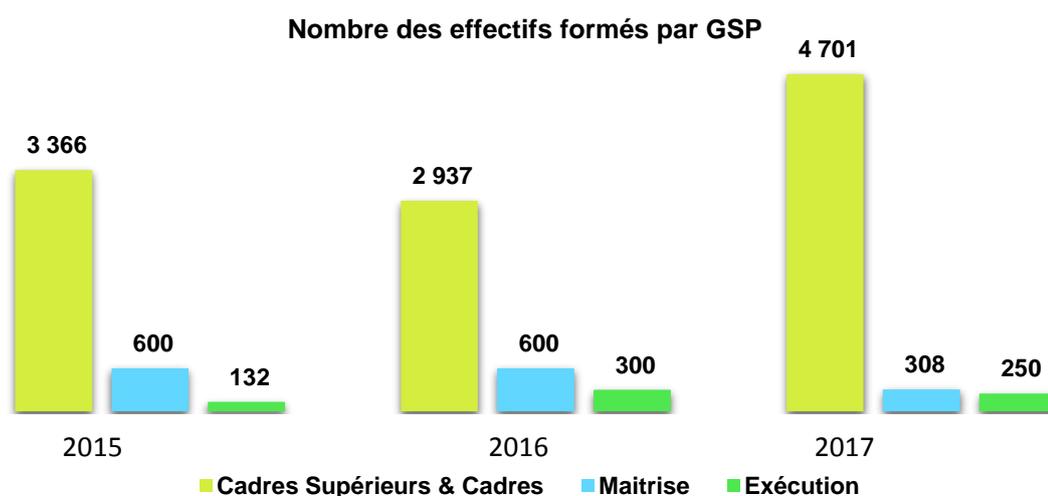
1.12. La Formation :

La formation est essentielle pour permettre aux collaborateurs de progresser et de s'adapter à leur environnement et aux nouvelles exigences de leurs métiers et de leurs missions. A cet effet, Mobilis repose sur une cellule de formateurs internes qualifiés et fortement imprégnés de ses besoins en formation et fait appel à des prestataires externes, particulièrement pour assurer des formations transverses.

Chapitre III : Le rôle du système d'information au sein d'ATM-Mobilis

Anticipant les besoins en formation, il a été mis au point en 2016, un riche programme de formation diversifié adapté à tous les métiers, que ce soit du domaine technique et des réseaux, du commercial ou du management. Cette activité s'est traduite par la réalisation de 25 853 Hommes/jours de formation dont ont bénéficié 5 259 participants. Ce plan de formation a permis d'assurer, en moyenne, près de 4 jours de formation par salarié.

Figure N°15 : effectifs Formés par GSP 2015- 2017



Source : rapport de gestion de l'entreprise (2016-2017)

Après avoir parlé sur la performance de MOBILIS en général sur trois exercices clos on essaye dans cette section de parler sur les différents outils utilisés par l'entreprise pour mesurer sa performance.

En général, on répond à la sous question suivante : **Quels sont les outils mis à la disposition de la sous-direction suivi de la performance pour assurer l'évaluation et l'amélioration de la performance de l'entreprise ?**

2. Les outils d'évaluation de la performance de l'entreprise ATM-MOBILIS

Nous avons jugé utile dans un premier lieu de présenter d'abord la structure qui s'occupe des travaux de la performance de la prévision jusqu'à l'évaluation, dans un second lieu nous allons décrire l'évaluation de la performance à travers le processus mis en place, en mettant particulièrement l'accent sur l'explication des différentes phases du processus et enfin nous allons discuter les outils mis en place et leur rôle dans la performance de Mobilis.

2.1.La Sous-direction Plan d'Action et Suivi Performance

Issue des travaux de réorganisation de la direction de la stratégie, Cette dernière fonctionne avec trois (03) départements qui sont en l'occurrence, le département plan d'action, chargé de la consolidation, suivi et analyse plan d'action, le département business plan chargé de la réalisation, consolidation et suivi du business plan et enfin le département suivi performance responsable sur le suivi et l'analyse de la performance financière et opérationnelle.

2.2.Evaluation de la performance au sein d'ATM Mobilis.

L'évaluation de la performance consiste à mettre en place un processus qui se déroule sur plusieurs étapes, l'élément déclencheur est la rédaction d'une note d'orientations stratégiques (feuille de route stratégique), sa déclinaison en objectifs opérationnels pour tous les métiers de l'entreprise, l'identification des indicateurs de mesure (indicateurs de performance) et enfin le pilotage consiste à observer la réalisation des objectifs et le suivi de la performance suivant des indicateurs de suivi.

2.3.La note d'orientations stratégiques

A partir du troisième trimestre de chaque année la direction de la stratégie élabore la note d'orientations stratégiques en étroite collaboration avec le top management qui fixe les objectifs globaux et les principaux axes de développement pour l'année prochaine.

La note d'orientation stratégique est communiquée à tous les responsables de MOBILIS afin de décliner les objectifs globaux et les principaux axes de développement en objectifs opérationnels et établir leurs plans d'actions, ainsi que les indicateurs de suivi de chaque domaine d'activité.

❖ Identification des indicateurs de suivi

Une fois que les objectifs opérationnels sont élaborés et les plans d'actions sont validés, la direction stratégie en collaboration avec les structures métiers dressent une liste d'indicateurs de suivi et de mesure pour le suivi de l'atteinte des objectifs de l'année N+1.

❖ Pilotage et suivi de la performance

Le pilotage consiste à observer le déroulement des opérations, contrôler sa bonne exécution et faire le point sur les actions restant à mener, de manière à prendre éventuellement les mesures nécessaires en cas de dérives. Les décisions correctives qui en

Chapitre III : Le rôle du système d'information au sein d'ATM-Mobilis

découlent peuvent porter sur les moyens à mettre en œuvre, mais peuvent aussi déboucher sur une remise en cause des objectifs si ceux-ci s'avèrent mal défini.

Le pilotage et le suivi se fait essentiellement sur la récolte des informations sur l'état des réalisations des indicateurs de performances pour les différents métiers technique, commercial et support , la direction de la stratégie élabore des points de situation mensuels, trimestriels pour le compte du comité exécutif et le conseil d'administration de l'entreprise. A l'issu de ces rapports les responsables de l'entreprise peuvent prendre des décisions pour être en ligne avec les objectifs fixés ou du moins procéder à l'alignement stratégique et révision des objectifs.

2.4.Le tableau de bord d'ATM-MOBILIS

Le TBP est plus qu'un outil de mesure de performance, il peut être utilisé comme un véritable système de management stratégique.

❖ Le rôle du tableau de bord au sein de l'entreprise ATM-MOBILIS

- A partir des tableaux de bord, la direction de la stratégie élabore périodiquement des documents livrables pour le top management qui contribuent à titre d'information ainsi que la prise de décision
- Le suivi de la performance s'effectue par :
 - ✓ L'atteindre des objectif fixés
 - ✓ La croissance mensuelle, trimestrielle ou annuelle ;
 - ✓ L'analyse des réalisations ;

Le TB ainsi les documents livrables permettent de donner une vision générale sur tous les axes au top management ainsi qu'au Conseil d'Administration. Il favorise le dialogue entre Unités, Dirigeants et Actionnaires.

- Le TB ne mesure pas seulement le changement, il le favorise et l'oriente.

Chapitre III : Le rôle du système d'information au sein d'ATM-Mobilis

❖ Les indicateurs de tableau de bord utilisé par ATM-MOBILIS

Les indicateurs sont segmentés par 3 axes principaux :

Tableau N°11 : les indicateurs de tableau de bord

Axe commerciale	Axe technique	Axe support
- La vente de SIM, Chiffre d'affaires -La relation client -le parc abonné -ARPU(le revenu moyen par abonné)	-infrastructure réseau, nombre d'équipement installé sur le réseau, ex : (BTS2G ,NodeB3G ,eNodeB4G , BSC, RNC ,TRX , -Chanel elements, HLR ...) - qualité du réseau, voix et data (2G ,3G et 4G)	-Ressource humain -Formation

Source : élaborer par l'étudiante

Après avoir fixé les objectifs globaux et opérationnels (long et à court terme) et aussi équilibrer entre les indicateurs de la mesure de la performance sur les trois axes, on déduit que le tableau de bord « la batterie d'indicateur) utilisé par MOBILIS est un outil qui aide les responsables à avoir une vision générale à un temps précis, et prendre des décisions si la situation oblige, donc Le TB est fondé sur une série de relations de causes à effet dérivées de la Stratégie qui améliore la performance.

Section 3 : Analyse et interprétations des résultats

Dans cette partie nous allons analyser le rôle de la mise en place du système d'information au sein de l'entreprise, voir comment on peut apprécier leurs incidences sur la performance des entreprises Algérienne en général et Mobilis en particulier.

Notre étude s'appuie, essentiellement sur des interviews et des entretiens semi-directifs auprès de responsables (stratégie, commercial, conseil).

1. Entretien et analyse des résultats

1.1.Méthodologie de recherche

Nous présentons l'approche méthodologique de recherche « **entretien** » à travers ces étapes :

1.1.1. L'objectif de recherche

L'objectif de notre entretien consiste à déterminer le rôle de la mise en place d'un système d'information sur l'évaluation de la performance de l'entreprise.

Afin de délimiter le champ de notre recherche, nous avons posé les hypothèses suivantes :

H1 : Les outils en place pour l'évaluation de la performance améliore la situation d'ATM MOBILIS

H2 : La mise en place d'un système d'information influe sur la performance d'ATM-MOBILIS

H3 : la mise en place d'un système d'information contribue à l'évaluation de la performance d'ATM MOBILI.

1.1.2. Mode d'échantillonnage

Nous avons effectués l'entretien face à face (il est à noter que nous avons prévus de questionner six responsables ou nous n'avons pas pu le faire qu'avec trois responsables faute d'indisponibilité).

Tableau N° : Le mode d'échantillonnage

Population	20		
La cible	7		
Nombre des personnes répondus	3		
Les cas étudiés	Cas 01	Cas 02	cas 03
	Le responsable de Sous-direction Suivi performance	Le responsable de la direction vente directe	le conseil de directeur générale de l'entrepris

Source : élaborée par l'étudiante

1.2.L'entretien passé avec les responsables

Cas N°1 :

Pour ce responsable, l'information joue un rôle important dans l'entreprise si elle est bien recueillie, traitée, stockée, diffusée, et si elle est aussi fiable.

Ainsi, il a lié cette importance avec le monde économique actuel et la concurrence, il confirme que l'information est de plus en plus une variable stratégique essentielle et elle est nécessaire au processus de décision.

En ce qui concerne la communication de l'information, il ajoute que cette communication n'est pas suffisante car elle prend beaucoup de temps. Ainsi il trouve que les messageries électroniques créent parfois des problèmes par rapport à la fiabilité de l'information.

Quant à l'actualisation des technologies, il confirme que ATM-MOBILIS prend toujours en considération l'aspect technologique qui est le plus important pour faire face à la concurrence et au monde qui est caractérisé beaucoup plus par le développement technologique .

A propos de l'existence des compétences nécessaires pour le bon fonctionnement de l'entreprise, il souligne que l'existence de personnes compétentes au sein de l'entreprise est l'un des facteurs clés de succès surtout dans le plan des ressources humaines ; somme toute, ATM-MOBILIS accorde une grande importance à la formation de son personnel ce qui

Chapitre III : Le rôle du système d'information au sein d'ATM-Mobilis

justifie que l'entreprise cherche toujours à employer des personnes pertinentes et compétentes.

Nous avons aussi discuté avec lui sur l'existence d'une base de données solide qui peut être conditionnée par la prise de décision. Pour lui le top management dans ATM-MOBILIS trouve souvent des difficultés pour prendre des décisions efficaces et pertinentes car il n'a pas un système d'information adéquat pour la récolte de toutes les informations. Dans cette perspective, nous lui avons posé question au sujet de l'impact de la mise en place d'un système d'information sur la prise de décision et la performance de l'entreprise et une autre question par rapport à la contribution du SI dans l'évaluation de la performance de l'entreprise.

Selon le responsable le système d'information recouvre un ensemble cohérent de tâches, généralement imbriquées, contribuant à la réalisation d'un but parfaitement identifié. Ce processus permet de transformer des données en information avec comme finalité d'aider à la prise de décision nécessaire aux utilisateurs et à la stratégie de l'entreprise. C'est le système d'information grâce à toutes ses composantes et en liaison avec les autres moyens opérationnels, qui permet à l'entreprise de répondre aux besoins des différents marchés, de fournir en tout lieu les biens et services personnalisés à une clientèle avertie et exigeante dans des délais et à des coûts satisfaisants. Donc à travers ces informations, il confirme que la mise en place d'un SI contribue à l'évaluation de la performance de l'entreprise.

Cas N°02 :

-Dans notre deuxième cas, nous avons discuté avec l'un des responsables de la direction des ventes directes ATM-MOBILIS.

D'après ce responsable, la communication de l'information joue un rôle très important entre les collaborateurs, ainsi elle représente un enjeu pour la réussite de l'entreprise, l'information peut concerner les renseignements sur le marché, les fournisseurs, les clients....

A propos de l'importance de la mise en place d'un système d'information, il affirme que le SI est très important car il :

- est le véhicule de la communication dans l'organisation de l'entreprise ;
- coordonne grâce à l'information les activités de l'organisation et lui permet ainsi d'atteindre ses objectifs.
- se construit autour de processus "métier" et ses interactions, et non simplement autour de bases de données ou de logiciels informatiques.

Chapitre III : Le rôle du système d'information au sein d'ATM-Mobilis

Comme il est le responsable de sous-direction des ventes directes ATM-MOBILIS, on a essayé de discuter avec lui sur l'impact du SI sur la performance commerciale.

Pour mieux répondre à notre question il a suggéré une étude de cas du réseau direct d'ATM-MOBILIS.

En effet, cette démarche est la plus appropriée car elle correspond à nos objectifs et nos contraintes. Cette étude s'appuie, sur l'importance du système de l'information auprès des responsables de différentes structures commerciales (chef d'agence, DSI, managers de zone et les responsables régionaux ...).

Un constat s'impose : le réseau de vente directe est une industrie à fort volume en matière de vente, avec une gamme de produits de plus en plus large (Sim , tablettes , terminaux , CPE)

C'est pour cela que, selon lui, le système de l'information et la base de données représentent pour le réseau direct l'une des bases de la performance commerciale en matière du chiffre d'affaires, l'acquisition de nouveau parc abonné et surtout l'atteinte des objectifs assignés, il doit donc faire partie de sa stratégie. De ce fait, le système d'information et son mécanisme représentent un facteur clé de réussite afin d'atteindre la performance commerciale

Il a insisté sur le fait qu'il n'est pas exagéré de considérer aujourd'hui le système d'information comme un levier important de différenciation concurrentielle.

Aussi, il affirme que grâce au SI nous pouvons atteindre :

- L'information en temps réel
- La prise de décision en temps réel
- La veille commerciale et concurrentielle
- Le suivi au quotidien des indicateurs de performance (chiffre d'affaires des ventes, vente de la SIM, ARPU, CLTV, réalisation par rapport aux objectifs).

Cas N°03 :

Dans notre troisième cas, nous avons discuté avec le conseiller du président directeur général de l'entreprise ATM-mobilis

Chapitre III : Le rôle du système d'information au sein d'ATM-Mobilis

Pour lui le rôle de l'information dans le fonctionnement de cette entreprise est d'améliorer la progression de l'entreprise et ainsi affirme que la fiabilité de l'information aide à la décision efficace.

Il pense aussi que la communication de l'information est disponible dans l'entreprise, et ce par rapport au réseau téléphonique, le fax, par message...

Par rapport à l'actualisation des TIC, il atteste que les TIC sont pour beaucoup dans l'innovation qui améliore la progression de l'entreprise en faisant de nouveaux logiciels et réseaux local ;

À propos de l'existence des compétences nécessaires pour le bon fonctionnement du SI au sein de ATM-MOBILIS, il le garantit par la présence d'un personnel qualifié et compétent ;

Il a aussi jugé que la circulation de l'information au sein de l'entreprise est satisfaisante. Cette information suit un schéma formel, ou informel à la transmission des messages ;

À propos de l'impact de système d'information sur la performance, il a dit que les Systèmes d'Informations sont devenus des éléments critiques nécessaires voir indispensables au fonctionnement des entreprises modernes ;

De fait, l'informatisation des processus, par la mise en place d'un ou plusieurs SI performants, est plus qu'indispensable dans la majorité des secteurs d'activité économiques (banque, assurance, services...). Elle est surtout le moyen de résister à la concurrence montante. Ces SI permettent alors de mieux réagir et d'être plus efficace, ainsi le SI permettra :

- La mise sur le marché rapidement des produits ou services innovants ;
- L'optimisation des processus afin de réduire les coûts ;
- La sous-traitance des tâches à faible valeur ajoutée et non critiques ;
- L'amélioration de la relation client grâce à une vision unique et une cohérence d'image et de comportement sur les différents canaux de vente ;

Ainsi, il a affirmé qu'un système d'information est jugé performant par les entreprises notamment par le niveau d'agilité en termes de capacités à s'adapter aux changements métiers et/ou technologiques, par le niveau de performance technique et notamment en termes de temps de réponse, de robustesse et fiabilité.

Pour bien répondre à la question de l'impact de SI, il conclut à travers de Le cabinet de consulting CLARANS que « le système d'information d'une entreprise contribue à la

Chapitre III : Le rôle du système d'information au sein d'ATM-Mobilis

performance des organisations autant par sa valeur patrimoniale (actifs matériels et immatériels) que par sa valeur « d'usage » (diffusion et utilisation de ces actifs dans les métiers). »

Ainsi, identifier des leviers de performance passe par une gestion du « patrimoine SI », maîtrisé dans sa conception et son entretien que l'usage de ce patrimoine et qu'il soit adapté aux leviers de création de valeur. Ainsi, une vision globale du SI est nécessaire pour s'assurer de sa participation pleine et efficace à la performance de l'organisation.

Le SI contribue largement à améliorer l'appréciation externe des activités de l'entreprise et à redorer ainsi son blason. Fondamentalement, la valeur d'usage du Système d'Information est Caractérisée par sa participation à la performance de l'entreprise puisque c'est elle qui permet la mesure de l'atteinte des objectifs. Pour autant, la bonne constitution et le bon entretien du patrimoine SI est fondamental car il supporte l'usage du SI dans le temps.

Par ailleurs, le SI peut être considéré comme un outil stratégique, dont l'évaluation de la performance SI est intégrée au processus de pilotage des performances globales de l'entreprise.

1.3.L'analyse des résultats

Étant donné que nos hypothèses sont :

La première hypothèse:

❖ Les outils mis en place pour l'évaluation de la performance améliorent la situation d'ATM-MOBILIS

Au sein de sous-direction suivi performance et busines plan, nous avons constaté que les processus et les outils existent mais à des mesures insuffisantes, ainsi nous avons trouvé que le tableau de bord est un outil d'aide à la prise de décision mais il n'assure pas le bon fonctionnement de l'entreprise car chacun dans l'entreprise voudrait voir à chaque fois de nouvelles d'informations et cela ne se justifie que par la mise en place d'un système d'information.

Hypothèse 02 :

« La mise en place d'un système d'information influe sur la prise de décision et la performance de l'entreprise ».

Chapitre III : Le rôle du système d'information au sein d'ATM-Mobilis

Au sujet de l'importance de la mise en place d'un système d'information nous avons constaté que ces responsables appréhendent le SI comme étant le véhicule de la communication dans l'organisation, ils sont également déterminés qu'il joue un rôle dans la prise de décision et la performance de l'entreprise. Ceci dit que le SI influe absolument sur la prise de décision et la performance.

Hypothèse 03 :

- ❖ **La mise en place d'un système d'information contribue à l'évaluation de la performance de l'entreprise**

Cette hypothèse est liée à la question suivante : est-ce que le SI mis en place permet à Mobilis d'être compétitive et performante ?

Au sujet de la contribution de la mise en place d'un SI pour l'évaluation de la performance de l'entreprise, les responsables jugent que la mise en place d'un système d'information est quasi nécessaire car les entreprises aujourd'hui vivent dans un environnement complexe et de concurrence accru et comme ATM-MOBILIS se trouve dans un marché concurrentielle, elle est obligée de faire face à ces concurrents à travers la mise en place d'un système d'information adéquat.

1.4. Les recommandations

Après la collection des informations et l'analyse de ces derniers. Proposer des suggestions est la phase de recherche dont on propose des modifications à mettre en place pour faire disparaître les problèmes et améliorer la situation, on s'appuiera ici sur l'étude, c'est-à-dire l'entretien et l'analyse des documents que nous avons collecté auprès des responsables de ATM-Mobilis, nous avons jugé nécessaire de proposer les points suivants :

- ❖ La mise en place d'un Système d'information intégré devenant une des orientations stratégiques de l'entreprise ATM-Mobilis, qui a entrepris de réorganiser ses systèmes d'information afin de se préparer à l'implantation d'un ERP (entreprise ressource planning).

ATM-Mobilis n'a pas une grande expérience sur les ERP, elle décida de mieux s'informer sur le sujet en se consacrant à une phase de présélection des fournisseurs d'ERP, pour ensuite les convoquer pour des démonstrations de leurs services.

Mobilis connaît plusieurs problèmes organisationnels qui font que la mise en place d'un ERP doit être étudiée, planifiée, et bien réfléchi. Effectivement parmi les problèmes les plus courants rencontrés et qui constituent un frein réel, nous pouvons citer :

Chapitre III : Le rôle du système d'information au sein d'ATM-Mobilis

- Une très grande difficulté à avoir une vision d'ensemble pour pouvoir décider des grandes actions à entreprendre.
- L'existence de points de blocage de l'information entre les services.
- L'hétérogénéité excessive des applications utilisées.
- De grandes difficultés pour les employés à s'adapter aux nouvelles applications quand ils changent de structure. De plus, le personnel informatique de Mobilis n'est pas très informé sur les ERP et leurs impacts sur le système d'information de l'entreprise.

A cela s'ajoute les principaux obstacles à l'introduction des ERP en Algérie à savoir :

- Le prix très élevé des licences ERP et l'absence de consultants spécialisés.
- La quasi non existence de projet de cette envergure dans le pays et l'absence de modèle local à suivre.

Pour cela nous essaierons de présenter les recommandations suivantes liées à l'implantation des ERP :

- Pour disposer d'une base de données efficace et mise à jour, Mobilis devra se doter d'un système d'information performant, et même une implantation des ERP et tout cela afin de se prémunir contre les évolutions et les changements constatés dans l'environnement qui est toujours turbulent.
- L'avènement principal des PGI (progiciel de gestion intégrée), souvent appelé en terme anglo-saxon ERP :(Enterprise Resource Planning) est l'intégration de tous les systèmes informatisés permettant de soutenir le fonctionnement de l'entreprise.

Pour la mise en place de ce projet au sein du Mobilis, cette dernière doit s'effectuer en prenant compte des organisations qui régissent l'entreprise, il faut d'abord :

- 1- Constituer une équipe qui doit faire partager la responsabilité d'atteinte de cet objectif.
- 2- La participation des utilisateurs doit être appropriée aux caractéristiques de ce projet.
- 3- Sa mise en œuvre ne doit pas être sous-estimée.

En plus, la coordination des moyens doivent être adaptée à la taille de l'équipe et au volume d'informations partagées.

Par la suite :

- Il faut désigner un chef de projet qui doit être compétent, expert dans ce domaine et dans le management de projet, et il doit être en permanence à proximité (réel ou virtuelle) de cette équipe.
- Il doit être informé de tout événement pouvant avoir des conséquences sur le déroulement du projet.

Chapitre III : Le rôle du système d'information au sein d'ATM-Mobilis

- Il doit suivre de près toute l'équipe de travail et les fonctions.

Un diagnostic des risques (puisque ils sont chers) ; donc il faut choisir une bonne stratégie à adapter pour faire face aux différents risque que peut rencontrer l'entreprise dans sa mise en œuvre de ce projet.

L'organisation du projet comme l'ERP est un point délicat, qui influence fortement sa dynamique (positivement ou négativement).

Il y a 3 exigences qui sont des facteurs de réussites :

- La motivation de ceux qui mènent le projet (l'équipe du travail).
- La prise en compte de l'organisation dans la mise en place.
- La coordination, basée sur le travail de cette équipe qui doit être très structurées et même l'interaction entre les différentes fonctions.

Ce sont les exigences qui représentent une nécessité pour implanter l'ERP.

Mobilis doit donc mettre en œuvre son savoir-faire en automatisation de beaucoup de logiciels/systèmes tout en assurant cette automatisation à un maximum de fonctions.

L'intégration de tous les éléments intervenant sur les serveurs/équipements et automates.

- Gérer les équipements ;
- Optimiser les coûts par l'optimisation de leur utilisation ;
- Sécuriser les données ;
- Gérer tous les mouvements et l'ensemble des flux du processus en temps réel.

Et comme la vision globale de Mobilis est basée sur la mise en place de ce produit

Logiciel, qui va aider l'entreprise à intégrer toutes les fonctions et leur interconnexion afin de mieux perfectionner sa productivité.

On peut suggérer :

- L'adaptation progressive de l'une et de l'autre (fonctions).
- Comme les ERP conduisent l'organisation à s'adapter et à mieux intégrer les fonctions entres elles, on implante ce progiciel directement à partir du consulting c'est-à-dire consulter les fournisseurs du système de gestion intégrée tels : SAP qui transmettent à l'entreprise une plateforme technologique qui lui permettra de supporter l'ensemble de ses activités principales de façon harmonieuse, tout en prenant toutes les précautions (sécurité et avant tout la maîtrise du métier) pour faire face aux risques d'échecs.

- ❖ L'entreprise doit prendre en considération le management de risque « Gérez le risque avant que le risque vous gère », le management de risque est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et

Chapitre III : Le rôle du système d'information au sein d'ATM-Mobilis

- ❖ l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque.

D'après ce que nous avons dit par rapport à la gestion de risque, nous avons déduit que pour être compétitive et performante ainsi pour garder leur part de marché et rester le leader dans le marché téléphonique ,l'entreprise ATM-Mobilis est obligée de prendre en compte l'implantation d'un système efficace tel que l'ERP le DATA HOUSE car s'il n'a pas un changement stratégique, managériale ou amélioration de processus, l'entreprise ne peut pas garder son pérennité ainsi elle trouve des difficultés pour rester attractive.

Nous souhaitons que ces recommandations puissent apporter de meilleurs éclaircissements aux différents angles de ce progiciel et que l'applicabilité de ce projet aille améliorer la performance de cette entreprise.

Conclusion

Le cadre pratique nous a permis d'étudier le rôle de la mise en place d'un système d'information sur l'amélioration de la performance de l'entreprise ainsi nous avons essayé de comprendre l'organisation générale de la direction ATM-Mobilis et de connaître comment faire pour mesurer sa performance.

A l'issue de ce travail, nous pouvons constater que le projet de la mise en place d'un système d'information dans l'entreprise sera dans la phase d'installation. Ainsi l'entretien que nous avons effectué montre l'importance et la nécessité de la mise en place d'un système d'information pour l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Nous avons déduis à travers l'analyse des résultats que la mise en place d'un système d'information joue un rôle très important pour la prise de décision ainsi que pour l'amélioration de la performance de l'entreprise.

La mise en place des suggestions et recommandations proposées, conduira à l'amélioration de la performance de l'entreprise à travers la mise en place d'un système d'information.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Les entreprises, désormais confrontées aux effets de la mondialisation et les changements rapides dans leur environnement, souhaitent améliorer leur efficacité interne, leur réactivité avec leurs partenaires et la qualité des biens et services qu'elles commercialisent à leurs clients. Cette évolution que connaissent les entreprises signifie effectivement un besoin plus grand d'informations et de systèmes pour les organiser.

Un constat s'impose : le domaine de la téléphonie mobile en Algérie est une industrie à fort volume, avec une gamme de produits de plus en plus large, avec un taux d'innovation important et des relations complexes. C'est pourquoi l'informatique présente pour les opérateurs de la téléphonie mobile leur système de production, il est au cœur de leur métier de base, il doit donc faire partie de leurs stratégies. De ce fait, le système d'information, et par là, son amélioration et son efficacité constituent un impératif car cela concerne les processus, les applications informatiques et leur exploitation.

De ces multiples interactions, l'entreprise doit essayer de trouver la meilleure adéquation entre sa stratégie, ses processus, sa structure, ses hommes et son système d'information, tout en tirant parti des opportunités liées aux évolutions de son environnement et de la technologie. Dans ce processus d'adaptation, le système d'information qui permet de fournir en temps opportun l'information nécessaire et pertinente, vient à son tour influencer l'organisation en offrant des opportunités stratégiques, en l'aidant dans la prise de décision et à l'acquisition d'un avantage concurrentiel. Egalement, la réduction des coûts et la création de valeur ajoutée. Ce qui implique que le système d'information contribue à faciliter le fonctionnement d'une organisation et ainsi est un levier pour l'amélioration de la performance de l'entreprise.

Dans ce présent travail, et pour reprendre à l'objectif de notre recherche nous avons tenté de répondre à la problématique suivante :

« Quel rôle peut jouer la mise en place d'un système d'information pour l'évaluation de la performance de l'entreprise ? ».

Et pour cela nous avons structuré notre étude autour de trois chapitres, où nous avons essayé de parler sur les concepts de base du système d'information. Ensuite, nous avons parlé sur les concepts généraux de la performance de l'entreprise, on s'est basé sur la relation entre la mise en place d'un système d'information et la performance de l'entreprise.

Conclusion générale

En ce qui concerne notre dernier chapitre qui s'adopte au cas pratique, nous avons abordé la présentation de l'organisme d'accueil, les performances enregistrées sur trois exercices clos et enfin la structure responsable sur le suivi de la performance et les outils utilisés pour le suivi et l'évaluation de la performance de l'entreprise.

Pour bien reprendre à notre problématique nous avons lancé des entretiens semi directifs avec certains responsables ainsi, nous avons analysé les résultats des entretiens et nous avons testé notre hypothèse, enfin nous avons ajouté aussi des recommandations.

Résultats et test des hypothèses

- ❖ D'après l'analyse de la performance de l'entreprise nous avons constaté l'existence d'une structure dédiée pour le suivi et l'analyse de la performance ce qui constitue un point fort pour l'entreprise, et nous avons constaté que cette activité est formalisée avec un processus bien défini de la récolte jusqu'au traitement et diffusion de l'information mais sur le plan outils la structure n'est pas bien outillée et la gestion de la performance n'est pas automatisée. En effet l'absence d'un système d'information et un tableau de bord pour gérer la performance constitue un point bloquant pour les cadres responsables de cette activité, il est important de signaler que la structure chargée du suivi de la performance travaille avec un tableau de bord conçu en interne (doc Excel) qui ne répond pas aux aspirations de la direction de la stratégie pour répondre aux besoins de la direction générale pour le suivi de la performance et le pilotage de l'entreprise. .

D'après ces résultats nous pouvons répondre à notre hypothèse :

«Les outils mis en place pour l'évaluation de la performance améliorent la situation d'ATM-MOBILIS ».

L'existence d'une structure de performance justifie que malgré les processus et les outils, il existe des mesures qui sont insuffisantes. car nous n'avons pas trouvé un SI qui alimente cette structure, il n'a pas des automatisations qui aide à la circulation de l'information. Cela affirme l'importance de la mise en place d'un SI.

- ❖ À propos de l'impact du système d'information sur la performance, les systèmes d'Informations sont devenus des éléments critiques nécessaires voire indispensables au fonctionnement des entreprises modernes ;

De ce fait, l'informatisation des processus, par la mise en place d'un ou plusieurs SI performants, est plus qu'indispensable dans la majorité des secteurs d'activités économiques

Conclusion Générale

(banque, assurance, services...). Elle est surtout le moyen de résister à la concurrence montante. Ces SI permettent alors de mieux réagir et d'être plus efficace, ainsi ils aident à la prise de décision grâce à la fiabilité des informations.

La deuxième hypothèse suppose que « **la mise en place d'un SI influe sur la prise de décision** ». Elle est confirmée par les responsables d'ATM-Mobilis, ces derniers sont conscients de l'importance de la mise en place d'un SI.

- ❖ Par rapport à la troisième hypothèse nous avons constaté que les responsables d'ATM-Mobilis sont convaincus de la contribution de SI sur l'évaluation de la performance de l'entreprise cela justifie le fait de dire que la valeur d'usage du Système d'Information est caractérisée par sa participation à l'amélioration de la performance de l'entreprise puisque c'est elle qui permet la mesure de l'atteinte des objectifs. Pour autant, la bonne constitution et le bon entretien du patrimoine SI est fondamental car il supporte l'usage du SI dans le temps.

La troisième hypothèse suppose sur « la mise en place d'un système d'information améliore la performance de l'entreprise » cette Hypothèse est confirmé car selon les responsables la mise en place d'un SI est casé nécessaire car l'entreprise vivre dans un monde très concurrentiel.

Les limites de recherches

Toutefois, les difficultés rencontrées lors de la réalisation de notre travail notamment en matière d'indisponibilité des données par motif de leurs confidentialités et la contrainte du temps ont entravé le bon déroulement de notre étude que ciblait un champ d'analyse plus consistant

Globalement, après l'étude conduite dans ATM-Mobilis, concernant le rôle de la mise en place d'un système d'information sur sa performance, les résultats de l'évaluation suggèrent que le soutien de la compétitivité et de la performance de l'entreprise repose sur l'implantation d'un système d'information de type ERP, un progiciel intégré qui est extrêmement porteur de la performance qu'elle soit financière, opérationnelle ou organisationnelle, dans la mesure où tous les contrôles se font en temps réel, lors de la saisie

Conclusion générale

de l'information dans le système. Il en découle une parfaite synchronisation des flux d'informations pour permettre de fournir la bonne information, au bon moment et au bon endroit.

Recherche et perspective

Nous soulignons une importante insuffisance de recherches académiques sur la mise en place d'un système d'information dans une entreprise.

Cette réflexion demeure pour nous, une ouverture de recherche sur d'autres problématiques.

Cette étude permet d'envisager de nombreuses possibilités de recherches ultérieures qu'on peut proposer sous les thèmes suivants :

- le management de risque de la mise en place d'un système d'information.
- la mise en place d'un système d'information est un levier d'innovation.
- le système d'information est un outil pour le développement durable de l'entreprise
- la mise en place d'un système d'information et l'avenir de l'entreprise.

Bibliographie

Ouvrage:

- A.BOURGUIGNON, « **peut-on définir la performance ?** », Revue française de comptabilité, n°269, juillet-out 1995, p61-66.
- A.Y.LEVIN ET L.W.MINTON, « **Determining organizational performance: another look, and an agenda for research** », Management Science, Vol 32, 1 1986.
- BOUIN, XAVIER, SIMON ? François-Xavier, « **les nouveaux visages du contrôle de gestion** », Edition, paris.
- BRENNEMANN(R) et SEPARI(S) : « économie d'entreprise », DUNOD, Paris, Paris.
- Cité par VILLARMOIS O « **Le concept de la performance et de sa mesure : un état de l'art** »2001, centre lilloises d'analyse et de recherche sur l'évolution des entreprise UPRESA CNRS8020.
- C.LAUDON Kenneth et P.LAUDON Jane, les systèmes d'information de gestion, ERPI 2ème édition, Canada 2006.
- DARBELET(M), LZARD(L) et SCARAMUZZA(M) : « L'essentiel sur le management », 5eme édition, copyright Berti édition, Alger, 2007.
- DE BOISLANDELLE (H.M), « Dictionnaire de gestion : vocabulaire, concept et outils »1998, economica.
- David Autissier, Valérie Delaye, mesurer la performance du système d'information, Édition d'organisation, Groupe Eyrolles.
- FERNANDEZ. (A), « **Les nouveaux tableaux de bord des managers** », Edition d'Organisation.
- JOLIVET(F) et REBOUL(G), « informatique appliquée à la gestion (manuel) », Tome1, DUNOD, Paris, 1992.
- HONORAT Philippe, « le budget facile pour les managers : démarche, indicateurs, tableaux de bord », Édition d'organisation, 2008.
- GIRAUD(F), SAULPIC(S), NAULLEA(G), M HDELMOND (M, H) et BESCOS (P, L), Contrôle de gestion et pilotage de la performance, Edition Montchrestien, PARIS 2002.
- KHEMAKHEM(A) : « la dynamique du contrôle de gestion »2eme édition, DUNOD, Paris, 1976.
- LAURENT(P) et BOURAD(F) : « **économique d'entreprise** », tome2, les éditions, d'organisation, Paris, 1997.
- LORIN (P), « **indicateurs de performance** », sous la direction de BONNEFOUS(C) et COURTOIS (A,) productique-Hermès, paris, 2001.

Bibliographie

- LYNCH (K-L) ET CROSS (K-F), *Measure Up, Yardsticks for Continuous Improvement*, Cambridge, Blackwell Business.
- MICHEL BARABEL, « Thèse de doctorat en Gestion ». Sous la direction de Pierre Romelaer. Paris, 1999.
- Michel FERRARY « **Management de la connaissance** » éd Economica, 2006.
- MOINE(C) : « **informatique de gestion : organisation du système d'information de gestion** », Foucher, Paris, juin, 2007.
- O'BRIEN (J) : « **les systèmes d'information de gestion, Édition de renouveau pédagogique** », Montréal, 1995.
- PETER Drucker, « **L'avenir de management** », édition village mondial, Paris, 1999.
- Pierre (V), « **tableau de bord de gestion et indicateur de performance** », 2ème Edition, presse université, Québec, 1999.
- REIX(R) : « **système d'information et management des organisations** », Vuibert, 4ème édition, paris, 2002, p.66.
- REIX (R): « **LE MANAGEMENT DES PROJETS SYSTÈME D'INFORMATION** », Principes, techniques, mise en œuvre et outils Chantal Morley, édition 6.
- **Tableau de bord de gestion et indicateur de la performance**, 2ème édition, pierre Voyer, 2006.
- VIDAL (P) et PLANEIX (P) : « **systèmes d'information organisationnels** », PEARSON Éducation, Paris, 2005.

Les articles :

- AMBLARD Marc. (2007), « **performance financière : vers une relecture critique du résultat comptable** », 16ème conférence international du management stratégique, Montréal 6-9 juin 2007
- <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm> le 18/03/2019 à 22:30
- Zineb Issor « **LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : UN CONCEPT COMPLEXE AUX MULTIPLES DIMENSIONS** ».
- <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00842219>. La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations. Le 21/05/2019

Bibliographie

Site web

- <http://www.maxicours.com/se/fiche/2/0/184320.html>, le 03/03/2019 à 11 :30.
- <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/pages/technologie-de-l-information.aspx> le 13/03/2019 à 22:15
- 4- <https://www.systemique.com>, le 09/03/2019 à 01 :15 Diemer Arnaud, Economie d'entreprise, entreprise systémique. PDF. p. 03 le 23/02/2019 à 10 :45
- 5- <https://www.manager-go.com>, le 09/03/2019 à 00 :00
- 6- <https://openclassrooms.com/fr/courses/2100086-decouvrez-le-monde-des-systemes-dinformation/5195891-identifiez-les-4-fonctions-du-systeme-d-information>, le 15/03/2019 à 15 :40
- 7- www.univ-bejaia.dz/bitstream/handle, système d'information et son rôle au sein de l'entreprise, le 30/03/20 à 19 :15
- 8- La performance d'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions, De Boeck Supérieur « Projectics / Proyéctica / Projectique », <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-2-page-93.htm>.
- 9- <https://www.pyx4.com/blog/performance-organisation-systeme-mesure-efficace/> le 18/04/2019 à 20 :00
- 10- BENCHMARKING CONCEPT ET METHODOLOGIE .www.nevao.fr le 16/01/2019 à 22 :22
- 11- <https://blog-axopen-com.cdn.ampproject.org/v/s/blog.axopen.com/2011/06/Le-role-du-SI-dans-la-performance-des-entreprises>, le 23/04/2019 à 00:25
- 12- <File:///storage/emulated/0/Downlo> le 12/04/2019 à 11:30
- 13- <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00271654> le 24/05/2019

Travaux universitaires

- **Le système d'information à l'épreuve de l'organisation**, mémoire de magister en science de gestion université Abou Bekr Belkaid

Document administratif de l'entreprise

- Rapport de gestion de l'entreprise ATM-Mobils.
- Yves Ducq. **Evaluation de la performance par les modèles**. Sciences de l'ingénieur (physics). Université Science et technologie-Bordeaux I, 2007.tel-00271654, Rapports et documents administratifs

Table des matières

Remerciement	
Dédicace	
Résumé	
Sommaire	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des Annexes	
Liste des abréviations	
Introduction générale.....	A-E
CHAPITRE I : les notions de base sur le système d'information.....	01
Section01 : l'information et technologie d'information.....	03
1. Notion de l'information.....	03
1.1. Définition de l'information.....	03
1.2. Les formes de l'information.....	04
1.3. Les caractéristiques de l'information.....	04
1.3.1. Le contenu sémantique de l'information.....	04
1.3.2. Le coût et la valeur de l'information.....	05
1.4. Le rôle de l'information.....	05
1.5. La nécessité de l'information.....	06
2. Technologie de l'information au système d'information.....	08
2.1. Définition de technologie de l'information.....	08
2.2. Fonctionnalité des technologies de l'information.....	08
2.3. Les caractéristiques de technologie de l'information.....	09
2.4. Les avantages de technologie d'information.....	09
2.5. Les problèmes liés à l'impact des technologies de l'information dans les entreprises.....	10
Section02 : l'approche systémique.....	11
1. L'analyse systémique.....	11
1.1. Définition de l'analyse systémique.....	11
1.2. La genèse du concept de système.....	11
2. Définition de la systémique.....	12

2.1.	Un regard entrepris.....	12
2.2.	La systémique agir dans un monde d'interdépendances.....	12
2.3.	Définition du système.....	12
2.4.	Les caractéristiques des systèmes.....	13
2.5.	Typologie des systèmes.....	13
2.6.	L'analyse systémique appliqué à l'entreprise.....	14
2.7.	En quoi l'approche systémique peut.....	18
Section03 : le système d'information.....		20
1.	Le concept de système d'information.....	20
1.1.	Evolution du système d'information.....	20
1.2.	Définition du système d'information.....	21
1.3.	Système d'information et système d'informatique.....	21
1.4.	Les fonctions du SI	22
1.5.	Typologie du SI.....	22
1.5.1.	Classification selon les niveaux d'organisation.....	23
1.5.2.	Classification selon le niveau fonctionnel.....	24
1.5.3.	Autres classification du SI.....	25
1.6.	Les cinq objectifs du SI.....	26
1.7.	Le rôle du système d'information.....	28
CHAPITRE II : la relation entre le SI et la performance de l'entreprise.....		29
Section01 : Les concepts fondamentaux de la performance de l'entreprise.....		31
1.	Généralité sur la performance.....	31
1.1.	Définition de la performance.....	31
1.2.	Les composantes de la performance.....	33
1.3.	Les différentes approches de la performance de l'entreprise.....	34
1.4.	Les typologies de la performance.....	35
1.5.	Les caractéristiques de la performance.....	36
1.6.	Les dimensions et les formes de la performance.....	37
1.6.1.	Les dimensions de la performance.....	37
1.6.2.	Les formes de la performance.....	38
Section02 : les nouveaux outils d'évaluation de la performance.....		40
1.	Concept générale de mesure de la performance.....	40
1.1.	Définition de mesure de la performance.....	40
1.2.	Critères de mesure de la performance.....	40

2.	Les indicateurs de mesures de la performance.....	41
2.1.	Définition d'un indicateur.....	41
2.2.	Définition d'un indicateur de la performance.....	42
2.3.	Caractéristique d'un bon indicateur.....	42
2.4.	Comment établir les indicateurs.....	43
3.	Les différentes outils d'évaluation de la performance.....	44
3.1.	Le tableau de bord.....	44
3.2.	Reporting de gestion.....	45
3.3.	Le banchmarking.....	45
3.4.	Le QFD.....	46
4.	Principes et processus de l'évaluation des performances.....	46
4.1.	Principe d'évaluation des performances.....	46
4.2.	Le processus d'évaluation des performances.....	48
Section03 :l'impact du SI dans l'amélioration de la performance de l'entreprise.....		50
1.	Les SI et l'information.....	50
1.1.	La performance du système d'information.....	50
1.2.	SI versus TIC.....	52
1.3.	Le SI et technologie de l'information.....	52
1.4.	La place du SI dans le processus de décision.....	53
2.	Le système d'information au service de l'entreprise et la création de valeur.....	55
2.1.	Le SI d'information au service de la stratégie de l'entreprise.....	55
2.2.	Le système d'information vecteur de création de la valeur pour l'entreprise...	55
3.	La contribution de SI sur l'évaluation de la performance de l'entreprise.....	56
3.1.	La relation système d'information et performance.....	56
3.2.	Les conditions dans lesquelles le SI contribue à la performance de l'entreprise.....	56
CHAPITRE III : le rôle du SI au sein de ATM-Mobilis.....		62
Section01 : Présentation globale de l'organisme d'accueil ATM-Mobilis.....		62
1.	Présentation de l'entreprise ATM-Mobilis.....	62
1.1.	Historique d'ATM-Mobilis.....	62
1.2.	Statut juridique.....	62
1.3.	Mission et objectif de l'entreprise.....	62
1.4.	Les engagements de Mobilis.....	64
1.5.	Les valeurs de l'entreprise.....	64

2.	Organisation.....	65
2.1.	Structure et organisation de l'entreprise ATM-Mobilis.....	65
2.2.	Les principes d'organisation.....	66
2.3.	Mise en place deux de directions général ajointes.....	66
2.4.	Mission générales de la DSPP.....	69
2.5.	Sous-direction PMT. Etude prospectives.....	70
2.6.	Mission générale de la direction système d'information.....	70
Section 02 : L'évaluation de la performance d'ATM-Mobilis.....		71
1.	Performance de Mobilis.....	71
1.1.	Les activations SIMs.....	71
1.2.	Le parc d'abonnés.....	72
1.3.	Répartition du parc d'abonnés par technologie.....	73
1.4.	Le chiffre d'affaire.....	73
1.5.	ARPU (Average Revenu Per User).....	75
1.6.	La relation client.....	75
1.7.	Le réseau de distribution.....	76
1.8.	Les principales offres commerciales.....	77
1.9.	Le réseau technique.....	78
1.10.	Le réseau.....	79
1.11.	La ressource humain.....	79
1.12.	La formation.....	80
2.	Les outils d'évaluation de la performance de ATM-Mobilis.....	82
2.1.	La sous-direction plan d'action et suivis performance.....	82
2.2.	Evaluation de la performance au sein d'ATM-Mobilis.....	82
2.3.	La note d'orientations stratégique.....	82
2.4.	Le tableau de bord d'ATM-Mobilis.....	83
Section 03 : Analyse et interprétation des résultats.....		85
1.	L'entretien et analyse des résultats.....	85
1.1.	Méthodologie de recherche.....	85
1.1.1.	L'objectif de recherche	85
1.1.2.	Mode d'échantillonnage.....	85
1.2.	L'entretien passé avec les responsables d'ATM-Mobilis.....	86
1.3.	L'analyse des résultats.....	90
1.4.	Les recommandations.....	91

Conclusion Générale.....	96
Bibliographie.....	101
Table des matières	
Annexes	

Les Annexes

Annexe

Annexe N°07 : Réseau technique

Equipements		N	N-1	Evolution
2G GSM	BTS (Base Transceiver Station)			
	TRX (Transceiver)			
	BSC (Base Station Controller)			
	MSC (Mobile Switching Center)			
3G UMTS	NodeB			
	Channel Element (CE)			
	RNC (Radio Network Controller)			
	MSS (Mobile Switching Server)			
4G LTE	MGW (Media Gateway)			
	eNodeB (Evolved NodeB)			
	Resource Element (RE)			
	HSS (Home Subscriber Server)			
	Capacité HSS			
	MME (Mobility Management Entity)			
	S-GW (Serving Gateway)			
Nœuds Communs	P-GW (Packet Data Network Gateway)			
	HLR (Home Location Register)			
	Capacité HLR			
	GMSC (Gateway Mobile Switching Center)			
	SGSN (Serving GPRS Support Node)			
	SAU SGSN (Simultaneously Attached Users)			
	PDP SGSN			
	IGGSN (Gateway GPRS Support Node)			

Opérations		Année N
Régularisation des Autorisations ANF		
Acquisition		
Location		
Renouvellement de bail		
Construction	Génie Civile	
	Energie	
Mise en service nouveaux sites (renforcement des capacités des sites existants)	2G	
	3G	
	4G	

Opérations	
Optimisation	Nbre d'opérations effectuées
	Nbre de Sites ciblés
MTTR	
Maintenance Génie Civile	
Taux de couverture	Année N
	2G
	3G
	4G

Annexe N°08 : RH

GSP	N	N-1	Evolution
Cadres Sup			
Cadres			
Maîtrise			
Exécution			
Total			

Annexe

Arrivés/Départs		Cadres Sup	Cadres	Maitrise	Execution	Total
Arrivés	Recrutement					
	Mutation de AT					
Départs	Démission					
	Fin de contrat					
	Retraite					
	Abandon de poste					
	Licenciement					
	Mutation de Mobilis vers AT					
	Décès					

Masse Salariale	N	N-1	Evolution
Cadres Sup			
Cadres			
Maitrise			
Exécution			

Annexe N°09: Formation

Opérations		N	N-1	Evolution
Nombre de formations par domaine	Commercial			
	Techniques (Telecom &IT)			
	Management			
Total Formations effectuées				
Nombre de Personnes formées	Cadre Supérieur & cadre			
	Maitrise			
	Exécution			
Total Personnes Formées				
Nbr Jours				
Nbr Homme Formation				

Annexe N°10 : Guide d'entretien sur le système d'information comme un outil d'évaluation la performance de l'entreprise ATM-MOBILIS

République algérienne démocratique et populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Ecole supérieure de commerce



Directeur de sous-direction suivi performance :

TWATI NABIL

Entreprise : ATM-MOBILIS

Etudiante :

REZZAG HOUARIA

Ecole supérieure de commerce

Titre : Guide d'entretien sur le rôle de la mise en place d'un système d'information sur l'évaluation de la performance de l'entreprise

Date et heure d'entretien : 10/05/2019 à 10h00

- I. Phase de présentation :** je suis étudiante en master en science de gestion à l'ESC Koléa, je prépare mon mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master, je travaille sur le rôle de la mise en place d'un système d'information sur l'évaluation de la performance de l'entreprise.

II. Phase d'écoute active sur le sujet de recherche :

AXE01 : Appréciation sur la communication de l'information au sein d'ATM-Mobilis

- 1- Quel est le rôle de l'information dans le fonctionnement de cette entreprise?
- 2- pensez-vous que la communication des informations efficaces soit disponible à ATM-MOBILIS ?
- 3- Est-ce que l'entreprise ATM-MOBILIS actualise les technologies de l'information de la communication pour l'amélioration de sa progression ?
- 4- Existe-il au sein d'ATM-MOBILIS les compétences nécessaires pour le bon fonctionnement de son système d'information?
- 5- Jugez-vous que la maîtrise technique des moyens informatiques au sein d'ATM-Mobilis ?
- 6- Est-ce que la circulation de l'information au sein d'ATM-MOBILIS est Satisfaisante?
- 7- Est-ce que l'information nécessaire liée au déroulement du travail vous parvient de façon rapide, précise et cohérente ?

AXE 02 : Appréciation sur les outils d'évaluation au sein d'ATM-Mobilis

- 8- Comment l'existence d'une base de données solide peut-être conditionner la prise de décision par les responsables d'ATM-MOBILIS?
- 9- La capacité de transmission des informations et des connaissances au sein de ATM-MOBILIS est-elle reconnue comme valeur essentiel dans le fonctionnement de travail ?
- 10- Voyez-vous que les outils d'évaluation de la performance de l'entreprise ATM-MOBILIS améliorer la situation de l'entreprise ?

AXE 03 : Appréciation sur la mise en place d'un système d'information au sein d'ATM-Mobilis

11- Pensez-vous que la mise en place d'un système d'information influe sur la prise de décision ?

12- Est-ce que la mise en place d'un système d'information contribuer à l'évaluation de la performance de l'entreprise ?