

**DIPLÔME SUPÉRIEUR DE COMPTABILITÉ  
ET DE GESTION**

**UE5 – MANAGEMENT DES SYSTÈMES  
D'INFORMATION**

**SESSION 2024**

**ÉLÉMENTS INDICATIFS DE CORRIGÉ**

## DOSSIER 1 - ACCOMPAGNER UNE DÉMARCHE DE MISE EN COHÉRENCE DE CRM INTER-ORGANISATIONNELS

La direction de AMDM a donc décidé que l'entreprise achetée (H2O) allait utiliser le CRM AP, progiciel historique de AMDM.

### 1.1 Quelle(s) strate(s) du système d'information est (sont) touchée(s) par cette décision ?

Il y a quatre strates dans un SI :

- la strate métiers : La strate métiers correspond aux tâches informationnelles (collecte, stockage), tâches souvent organisées sous forme de processus ;
- la strate fonctionnelle : les fonctions assurées par le SI ;
- la strate applicative : logiciels utilisés par les membres d'une organisation pour exécuter leurs tâches informationnelles ;
- la strate technique : matériels, logiciel de base, protocoles.

Pour H2O, il s'agit d'un changement de son logiciel métier, **le CRM c'est donc la couche/strate applicative qui est principalement touchée.**

Mais, si les méthodes de travail ne sont effectivement pas les mêmes chez H2O, elles devront évoluer, **et donc la strate métier est touchée.**

La strate technique, l'infrastructure n'est pas modifiée ou rien ne l'indique dans le cas. La strate fonctionnelle n'est pas non plus touchée.

### 1.2 En ce qui concerne les deux premiers arguments de H2O pour ne pas changer d'application : suivriez-vous leur avis ? Justifiez votre réponse.

#### Rappel de cours

L'urbanisation désigne le processus de transformation des SI vers une architecture modulaire permettant une meilleure maîtrise de leur complexité.

La mutualisation des ressources est un avantage lié à une architecture modulaire, par exemple. De même, la maintenabilité et la flexibilité sont renforcées par une architecture modulaire.

**Argument 1** : « *Chez H2O on avance l'argument que leurs méthodes de travail ne sont pas les mêmes, et que l'application historique de AMDM ne sera donc pas adaptée.* »

**Cet argument n'est pas recevable. En effet, puisque les services proposés sont identiques, il n'y a aucune raison que leurs méthodes ne puissent pas être identiques.**

**Argument 2 :** « *H2O avance aussi le fait que son application est récente, renouvelée il y a à peine deux ans, et donc qu'elle est à la pointe de technologie* »

**L'argument n'est pas non plus valable :** la maintenance des deux logiciels différents risque d'être bien trop **onéreuse**. L'argumentation de AMDM paraît plus pertinente : la stratégie **repose sur une maîtrise des** coûts, et donc maintenir deux SI très différents pour le même métier est trop coûteux et inutile. De plus, un des FCS de AMDM repose sur le fait que AP a **été développée en interne, et est maintenue en interne par une équipe compétente.**

**1.3 En ce qui concerne le troisième argument de H2O : caractérisez précisément ce risque et proposez des moyens de le gérer en détaillant votre réponse.**

**Argument 3 :** « *Enfin, ils mettent en avant le fait, que les employés et les clients sont habitués à leur application, et qu'il sera très problématique de changer.* »

**Caractérisation du risque : les freins aux changements**

L'adhésion des employés est un point crucial qu'il va falloir prendre en compte. Car, les salariés vont avoir à faire à des changements d'ordre :

**Technologique :** l'application va les obliger à passer par une interface nouvelle pour tout un tas d'activités. Ce changement sera important.

**Organisationnel :** certains sont plus particulièrement touchés par ce changement organisationnel : leur rôles, métiers, tâches en seront affectés.

Ainsi, deux principaux changements vont affecter l'ensemble des salariés et il faut en tenir compte. On doit accompagner ce changement.

**Les moyens pour le gérer : la conduite du changement**

**Définition :** on appelle conduite du changement (ou pilotage de l'innovation), les actions qui visent à faire accepter les changements induits par la mise en œuvre du projet et qui permettent de réduire les facteurs de rejet.

Il semblerait qu'un plan de communication et un plan de formation soient essentiels :

**Un plan de formation** permettant aux salariés d'adopter le nouvel outil et se l'approprier permettrait d'éviter l'écueil du changement technologique. La formation

au départ doit être assez poussée. Ensuite, des formations flash, sur des points particuliers, des formations ludiques, régulières doivent être envisagées.

Plus précisément :

- qui doit être formé ?
- quel contenu de la formation ?
- comment former ?
- quand ?
- évaluation du plan de formation

**Un plan de communication** mettant en avant les raisons de ce changement, rassurant quant à la culture d'entreprise permettrait d'éviter le second écueil. Le but est d'éviter les freins aux changements.

Ce plan de communication doit prévoir :

- les changements ;
- la population cible ;
- les messages clés ;
- les supports envisagés ;
- le calendrier.

<b>DOSSIER 2 ALIGNEMENT STRATÉGIQUE ET GESTION DE LA PERFORMANCE DU SI</b>
--

**2.1 Que pensez-vous de l'alignement entre la stratégie de AMDM et la stratégie SI, celle de la mise en cohérence de CRM inter-organisationnels ?**

**Le modèle d'alignement stratégique est issu des travaux de Venkatraman. Il met en lumière la nécessaire interdépendance entre les dimensions stratégiques et structurelles de l'organisation et les choix relatifs au SI.**

4 composantes composent ce modèle :

- la stratégie de l'entreprise
- la stratégie du SI
- la structure de l'organisation
- l'infrastructure et les processus du SI.

**La question posée ne concerne que l'alignement entre deux de ces dimensions : stratégie du SI et stratégie de l'entreprise.**

**La stratégie de l'entreprise** est de se développer en maintenant **sa différenciation par la qualité**, et donc des marges confortables, grâce à sa politique SI et RH.

**La stratégie liée à l'intégration du SI est de :**

- **maîtriser les coûts** (pas de licence, pas d'infogérance), bénéficier de l'expertise en interne sur cette AP ;
- **d'assurer la qualité du service** par la compétence et la satisfaction des salariés.

**L'alignement stratégique paraît bon** : la stratégie SI permet la stratégie générale. Le fait d'imposer leur application AP (une fois l'intégration faite et la formation assurée), doit permettre à AMDM de bénéficier de la qualité de cette application (qui a déjà fait ses preuves), de maîtriser les coûts pour assurer la qualité du service auprès des clients (stratégie de l'entreprise).

**2.2 En termes d'indicateurs de performance du SI, quels sont les deux indicateurs qui devraient être en priorité mis en place selon vous ? Présentez-les brièvement et justifiez votre réponse.**

**Les indicateurs de performance du SI se décomposent en deux grandes catégories : de performance (quantitatif) et de qualité**

Un indicateur de performance doit être associé à un objectif précis. Et ces indicateurs doivent être lus avec une comparaison dans le temps. Pour choisir les indicateurs à mettre en place, il faut donc se référer à la stratégie de l'entreprise, à savoir quels sont ses objectifs en matière de SI. **Les objectifs avoués, en ce qui concerne la stratégie SI, sont la maîtrise des coûts et la compétence et satisfaction des salariés.**

Il faut donc retenir des indicateurs liés à la maîtrise des coûts (performance financière), des indicateurs liés à la performance des ressources humaines.

• **En termes d'indicateurs de performance financière**, on peut retenir des indicateurs :

- de Budget (montant dépenses SI/CA) ou de retour sur Investissement. Puisque AMDM est en plein projet ;
- on peut aussi retenir des indicateurs liés à ses projets, comme les dépenses affectées à un projet /résultat de l'exercice ;

- de même, comme AMDM dispose d'une hotline, on peut proposer des indicateurs comme le coût du recours au service hotline /budget SI.
  - **En termes de performance liées aux RH** on peut retenir des indicateurs tels que le nombre de personnes compétentes sur une application et étudier l'évolution.
- **D'autres critères peuvent être acceptés comme :**
    - indicateurs liés à la sécurité ;
    - indicateurs de disponibilité.

**2.3 En termes d'indicateurs de qualité du SI, quels sont les deux indicateurs qui devraient être en priorité mis en place ? Présentez-les brièvement et justifiez votre réponse.**

Les indicateurs de qualité interrogent la qualité du service fourni par le SI. Dans notre cas, les objectifs sont encore une fois les compétences des salariés, mais aussi leur satisfaction à travers la diminution des freins aux changements.

**Nous pouvons donc retenir :**

- **satisfaction des utilisateurs**
  - des indicateurs de satisfaction des utilisateurs internes aux SI, à travers des enquêtes.
- **Accompagnement aux changements :**
  - nombre de réunions dédiées à la présentation de la nouvelle application ;
  - satisfaction des formations dédiées, etc. ;
  - taux de satisfaction après un changement important applicatif.
- **Compétences des RH**
  - Nombre de jours de formation lié aux applications utilisées

**D'autres critères peuvent être acceptés comme :** indicateurs liés à la sécurité.

**3.1 La direction vous demande de réaliser une note de synthèse concernant les avantages et les inconvénients du phénomène BYOD et SI fantômes pour AMDM, ainsi que les implications en termes de gouvernance du SI.**

**Notre réponse se décompose en trois points :**

- principaux avantages ;
- principaux inconvénients et risques ;
- problématique de gouvernance des SI.

**Définition : rappel**

Le concept de « Systèmes d'information fantômes » ou « Shadow IT » regroupe les logiciels, matériels et technologies de l'information (TI) déployés de manière autonome au sein d'une organisation ou d'un département sans la participation du Service informatique de l'organisation. Ces systèmes se sont de plus en plus répandus dans les organisations. Ce sont donc des ressources en technologies de l'information (TI) adoptées et utilisées sans la validation de la Direction des systèmes d'informations. D'ailleurs, la plupart du temps, les services informatiques ne connaissent pas l'existence de ces systèmes. Ce phénomène prend de l'importance ces dernières années à mesure que les employés utilisent leurs appareils mobiles privés pour le travail, souvent sans l'accord de leur organisation et utilisent leurs applications auto-développées ou privées dans leur environnement de travail, et également depuis le développement du cloud computing, des technologies Saas ou encore de la vague de BYOD (Bring Your Own Device).

**Principaux avantages :** les SI fantômes et le BOYD peuvent être bénéfiques à bien des égards chez AMDM :

- **+9877Une source d'innovation fertile en termes d'identification des besoins des utilisateurs.** Ils répondent à des besoins individuels non comblés par les SI officiels. Les clients de AMDM sont ravis la plupart du temps d'avoir ces photos. Ce besoin n'avait pas été identifié par AMDM. Or, ce mouvement n'a pas été lancé par AMDM (ni même le concours photo). Les SI fantômes ont donc bien favorisé l'innovation des salariés pour satisfaire des besoins non identifiés chez la clientèle.

- **Ils peuvent avoir une influence positive sur le partage des connaissances organisationnelles**, qui est au cœur des pratiques de gestion des connaissances : la politique marketing de AMDM a bénéficié de ces prises de photos. Elle a initié une politique de communication nouvelle en s'appuyant sur les photos et cela lui a permis de renforcer un point de la tactique de AMDM : la relation client/salarié.
- **Facilité d'usage, rapidité et satisfaction** pour les salariés et les clients.
- Au début de l'utilisation de leurs propres smartphones (BYOD) par les salariés pour effectuer des photos avec les clients, la direction soutient cette utilisation, y voyant surtout des avantages, en termes de promotion et d'image de la relation salarié/client, et également en termes d'économies d'achat de matériel.

### **Principaux inconvénients et risques**

Les inconvénients et les risques des systèmes d'information fantômes commencent à être perçus par AMDM lorsque des clients commencent à se plaindre auprès de la direction de l'absence de confidentialité des photos qui sont diffusées sur les réseaux sociaux. Cette première alerte invite à explorer et prendre en considération les inconvénients et risques de ces « SI fantômes ».

Ainsi, en raison de la nature typiquement décentralisée des systèmes fantômes, ils peuvent créer :

- **des problèmes d'intégrité des données et de qualité** : photo floues, non *corporate*, diffusion non contrôlée ;
- **des problèmes protection de la vie privée** ;
- **risques de sécurité** : vols des photos, faille de sécurité due à l'utilisateur, application non sécurisées (instagram, whatsapp), via des connexions au réseau de l'entreprise.

### **Implications en termes de gouvernance du SI**

Dès lors, pour éviter ces risques, apparaît la nécessité d'une **gouvernance du SI qui permettrait d'accompagner, voire d'encadrer ces innovations** portées par l'utilisation en mode BYOD ou plus généralement portées par des SI fantômes. Il s'agit de permettre un **équilibre entre l'autonomie des unités décentralisées et la gouvernance centrale en matière de SI**.

Ainsi, l'usage en mode BYOD a permis de tester l'utilisation des photographies qui s'est avérée bénéfique à certains égards, notamment en termes de relation

salariés/client. Dès lors que les inconvénients et les risques ont été perçus, le projet de mise en place d'une nouvelle application pilotée par la DSI prend le relais, une application dédiée à la captation, au stockage et à la diffusion des images photographiques dans le respect des principes de respect de la vie privée et des principes de sécurité.

### 3.2 Vous relèverez les erreurs déjà commises en termes de gestion de projet par Etienne Dupond. Vous structurerez votre réponse autour des grandes phases de la gestion de projet informatique.

Les erreurs (et les points positifs pour information pour le correcteur) sont relevées dans le tableau ci-dessous. Il s'agit d'analyser les erreurs en suivant les étapes de la gestion de projet.

Phases	Étapes	Points positifs	ERREURS
Études Préliminaires	<p>Identification du besoin</p> <p>Identification des objectifs (critères de mesure de la qualité du projet)</p> <p>Arbitrage entre les avantages du projet et les risques ou les coûts à assumer si le projet n'est pas lancé</p> <p>Évaluation de l'importance stratégique du projet</p>	<p>Les risques et avantages des SI fantômes ont été estimés, Le besoin est clairement identifié.</p> <p>Les utilisateurs ont été interviewés sur leur pratique et leur besoin.</p> <p>Les objectifs sont relativement clairs : substituer des SI officiels à des SI fantômes pour respecter les normes et sécuriser le circuit d'image.</p>	<b>OK - RAS</b>
Étude de faisabilité	Évaluation de la faisabilité (technique, financière, organisationnelle) du projet		<p>Les objectifs n'ont pas été définis de façon mesurable.</p> <p>Le coût du projet ne semble pas avoir été pris en compte.</p> <p>Le triangle délai/qualité/coût n'a pas été formalisé.</p>
<b>Décision politique de lancer (ou non) le projet, d'y attribuer un chef de projet, une équipe et des moyens</b>			
Phases	Étapes	Points positifs	ERREURS
Lancement et définition du projet	<p>Clarification des objectifs et du périmètre du projet</p> <p>Décomposition du projet</p> <p>Identification des acteurs du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Chef de projet</li> <li>Équipe projet</li> <li>Sous-traitants éventuels</li> <li>Comité de pilotage</li> </ul> <p>Précision des spécifications générales du produit ou service attendu, des contraintes à respecter, et de la stratégie de réalisation.</p>		<p>Les grandes lignes du projet et de sa gouvernance n'ont pas été précisées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Équipe projet non précisée</li> <li>Chef de projet qui ne connaît pas son rôle</li> <li>Absence de comité de pilotage</li> <li>Cahier des charges réalisé par le secrétaire</li> <li>MOE (SecurityNet) trop décisionnaire</li> </ul>

**PLANIFICATION DU PROJET**

Phase	Étapes	Points positifs	ERREURS
Expression du besoin	Définition des fonctions attendues par le produit ou service Définition des critères sur lesquels chaque fonction sera évaluée Hiérarchisation de l'importance des critères		Les fonctionnalités précises à développer n'ont pas été identifiées trop en amont,
<b>Cahier des charges fonctionnel</b>		<b>Points positifs</b>	<b>ERREURS</b>
Planification	Identification de la durée des tâches Affectation des ressources Planification du projet (diagramme de Gantt, PERT)		Absence de mise en place d'outil de gestion de projet PERT/GANTT  Le chef de projet ne tient pas son rôle, car il n'y a pas vraiment de chef de projet. Il n'y a pas de contrôle. Aucune relation avec le futur utilisateur.