

DSCG – UE5

Gestion de la performance

Plan du cours

- Présentation d'un système d'information (S.I.)
 - Définit les composantes d'un S.I.
- Systèmes d'information et stratégie
 - Replace le rôle des S.I. dans la stratégie générale de l'entreprise
- Systèmes d'information et prestations de service
 - Décrit le rôle des prestataires et les engagements réciproques avec l'entreprise
- Indicateurs
 - Décrit le rôle des indicateurs et leurs modalités d'application
- Systèmes d'information et finances
 - Notion de Coûts et de Budgets
 - Évaluation d'un S.I.
- Etude de cas

Déroulement

- **Point de vue de l'auditeur**
 - Domaine qui ne vous est pas forcément familier
 - Pas de certitudes mais des doutes et du bon sens
 - Echanges
 - Partage
 - Bon sens

Éléments divers

Bibliographie

- P. Germak et J.-P. Marca, « DSCG 5. - Management des systèmes d'information » 4^e édition, LMD, Sup'Foucher, 2012
- J. Nau et C. Legrenzi, « Le contrôle de gestion du SI », InfoPro, Dunod, 2012
- R. Reix – « S.I. et management des organisations » 5^e édition, Vuibert, 2005
- P. Vernimmen – « Finance d'entreprise » 8^e édition, Dalloz, 2010

<http://cigref.fr>

<http://www.iso.org>

<http://www.reshorennow.org> (*TCO*)

<http://www.clusif.asso.fr>

..**Et aussi...**

Fin du cours : 28 novembre, examen sur table de 2h mi-décembre. Compte pour 60%

Étude de cas : dossier à remettre. Prise en compte du fond et de la forme

Emmanuel Laffort, dscg5-1@aoris.fr

DSCG – UE5

Gestion de la performance

Présentation d'un système d'information

Vocabulaire

- Efficace

« *Qui produit l'effet attendu* »

(Larousse Pratique 2005)

- Efficacité

« *Qualité d'une chose, d'une personne efficace* »

(Larousse Pratique 2005)

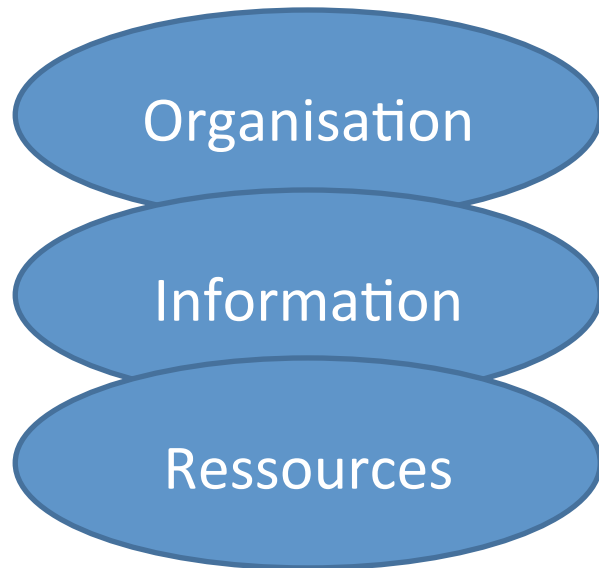
- Efficience

« *Capacité de rendement, **performance*** »

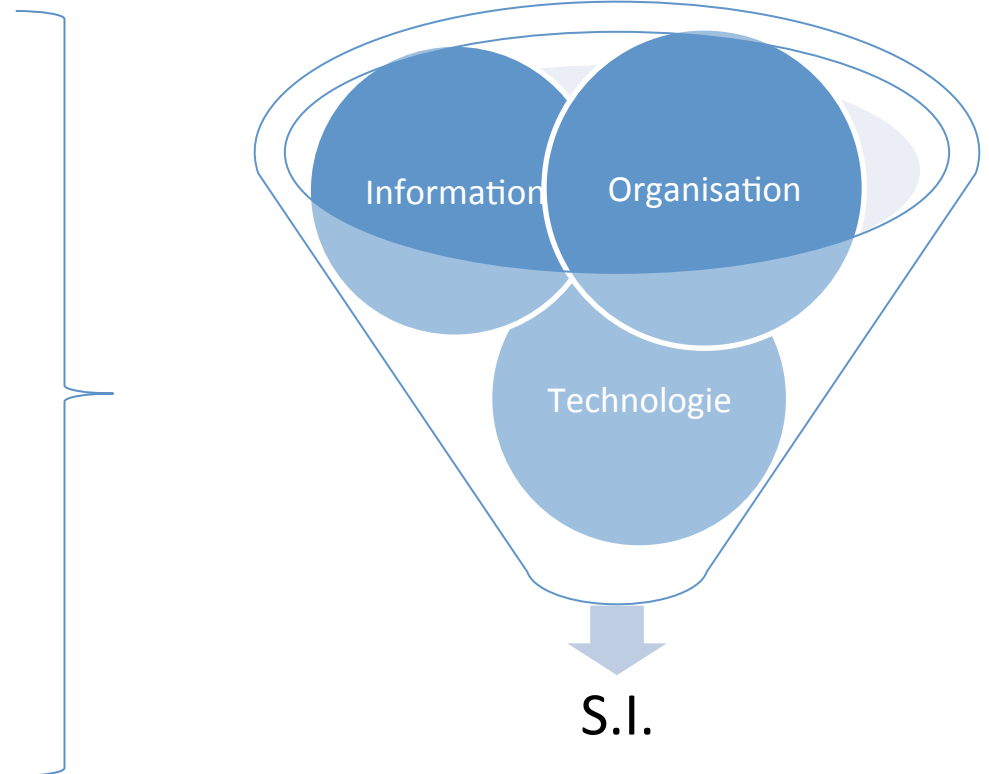
(Larousse Pratique 2005)

Un S.I... Une définition

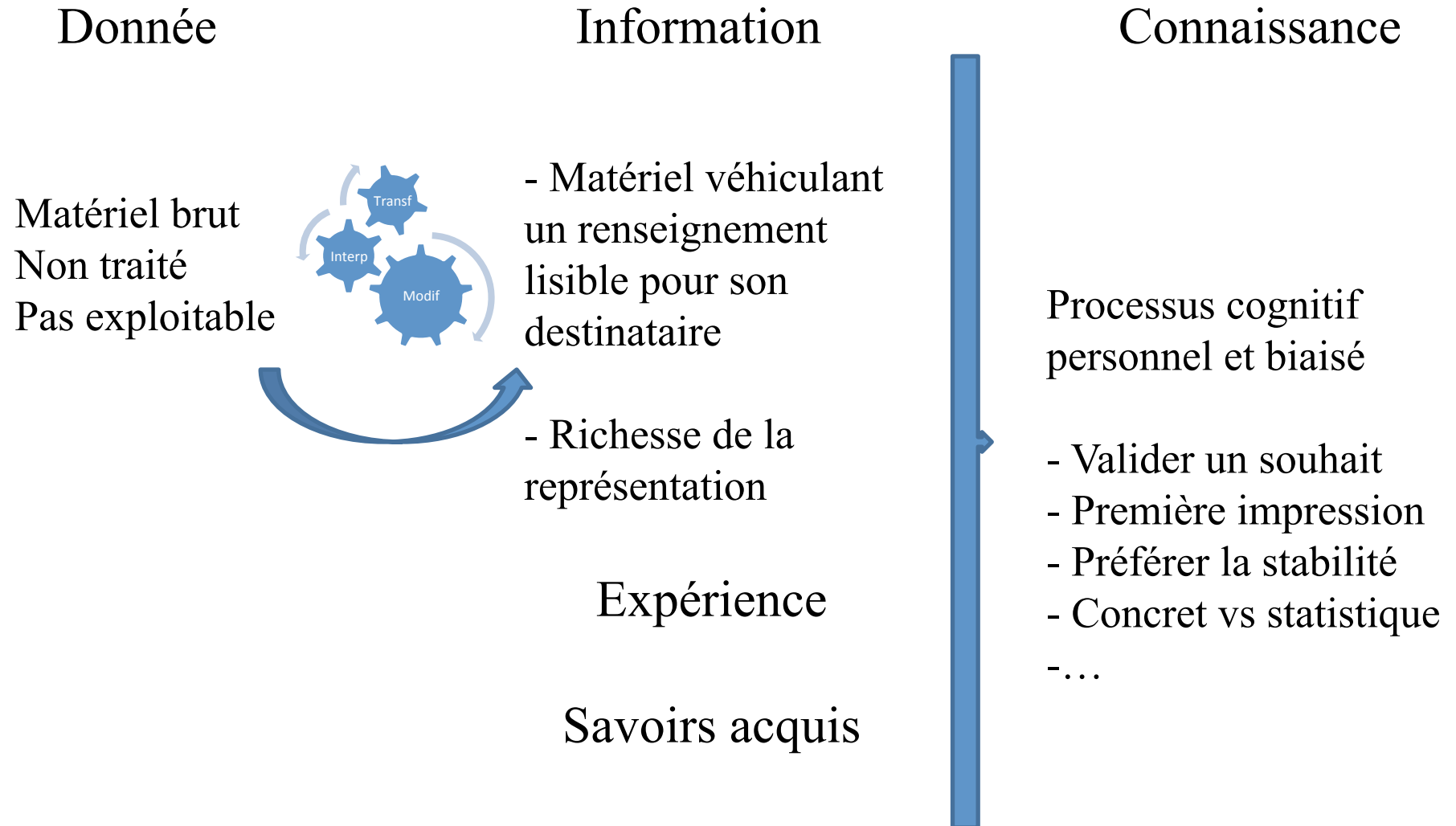
Ensemble organisé de ressources permettant de traiter de l'information dans et entre les organisations (R. Reix)



- Matérielles
- Logicielles
- Méthodes
- ...



Un S.I... Dimension Informationnelle



De la donnée à l'information

Choix du média

Mixte entre média et fonctionnalités avec le souci du récepteur

Photo adaptée
Vidéo
Texte
Sonorité...

Théorie de la richesse des médias (TRM)

RM : mesure de l'efficacité des médias

- feed-back (retour instantané)
- existence de traits multiples (variété)
- variabilité du langage (nuances)
- Personnalisation (s'adapter au public)

Théorie du genre

Genre : association entre l'objectif de communication et sa forme

- Lettre d'embauche
- Réunion hebdomadaire tactique

Le média n'est pas le principal vecteur de communication.

De l'information à la connaissance

Gestion des connaissances

Gestion de la connaissance : créer, conserver, diffuser, utiliser la connaissance de l'entreprise. Elle doit pouvoir apprendre d'elle-même et capitaliser sur ses savoirs

Nous savons plus que ce que nous pouvons exprimer

Nous ne pouvons pas exprimer

Nous pouvons exprimer

Connaissance tacite

Connaissance explicite

Norme Qualité

*Ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou **implicites** (NF X 50-120)*

Un S.I... Dimension Technologique

Saisie	Transmission	Stockage	Traitement	Restitution
Clavier	WiFi	Fichiers	Ordinateurs	Ecrans
Souris	Téléphone	B.D.	Electronique	Papiers
Caméra	Mécanique	CD/DVD	spécialisée	H.P.
Micro	...	Papier	...	...
...		...		

La technologie progresse très rapidement et apporte régulièrement de nouveaux gains concernant les éléments suivants :

Temps de traitement, bande passante, stockage, spectre d'utilisation, connectivité

Flexibilité interprétative

Un S.I... Dimension Organisationnelle

Un S.I. est indissociable de la notion d'organisation

Un S.I. permet à plusieurs personnes d'agir dans un même but, ces personnes doivent donc se coordonner, avoir des rôles bien identifiés...

Le S.I. doit permettre à l'entreprise de satisfaire ses besoins qui peuvent être décrits fonctionnellement (et donc indépendamment des technologies) avec leurs interactions. Les cartes de processus fonctionnels permettent cette approche.

Le S.I. a un rôle structurant sur l'organisation. Avant de lancer un projet on en étudie les impacts organisationnels...

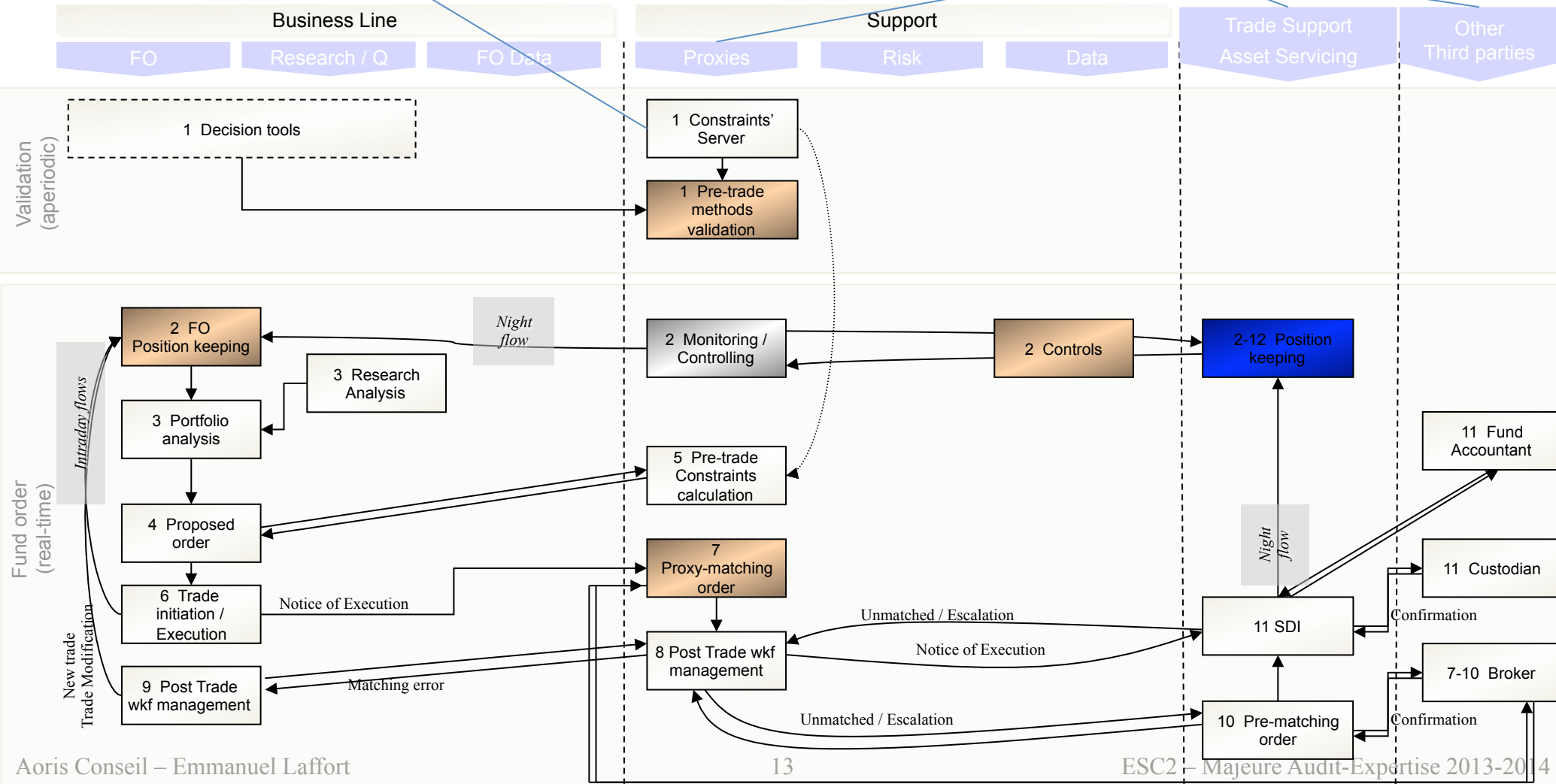
En se posant par exemple les questions suivantes : qui peut avoir accès à l'information, qui est habilité à la transformer et comment, à la transmettre et à qui, pour quoi faire... Quelle technologie utiliser...

Dimension *Organisationnelle*₂

Fonctions

Rôles

Exemple de processus

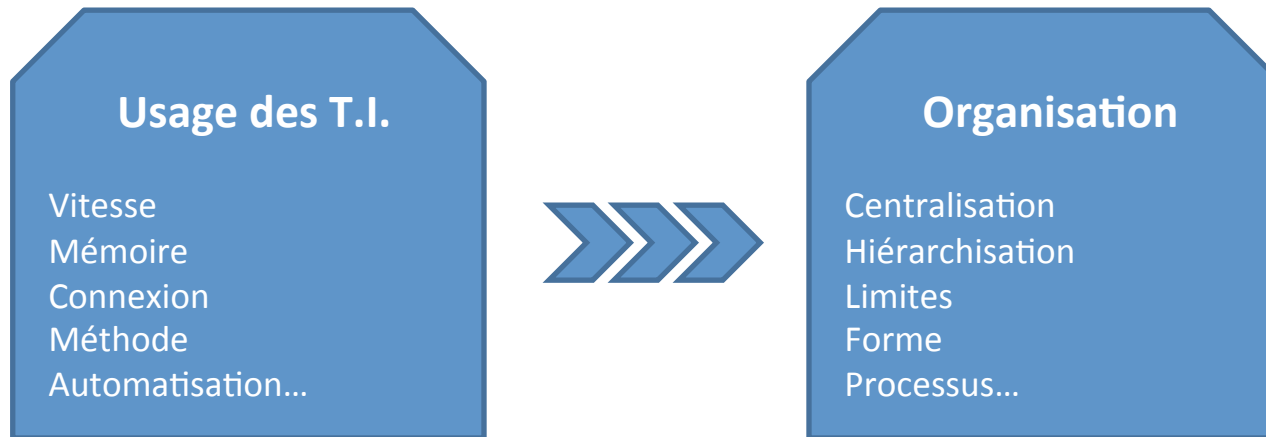


Dimension Organisationnelle₃

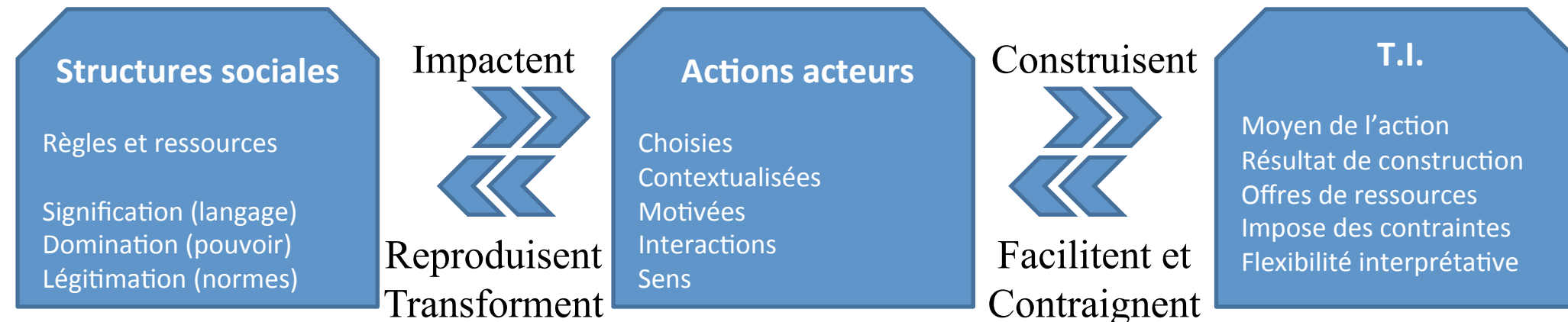
Le rôle du S.I. sur l'organisation ?

Déterminisme technologique

Impact organisationnel (hiérarchie, formalisation...)



Vision interactionniste Structures sociales, acteurs et technologies sont intimement mêlés



DSCG – UE5

Gestion de la performance

Systèmes d'information et stratégie

Un S.I... pour quoi faire ?

Outil au service de l'entreprise en terme...

- d'excellence opérationnelle (sur le cœur de métier),
- prospectifs (biens ou services, nouveaux marchés, nouveaux modèles économiques ...),
- de réactivité (s'adapter à la réglementation, raccourcir le lancement d'un produit...),
- de relations clients/fournisseurs (coûts, délais, qualité...),
- d'organisation (être adaptable et toujours organisé de la façon la plus efficiente),
- d'avantages concurrentiels (faire mieux au même coût),
- de survivance (intérêts vitaux).

Alignement stratégique Définition

...du S.I. sur la stratégie de l'entreprise

Une entreprise est d'autant plus profitable que son SI est aligné sur sa stratégie

la moitié des profits de l'entreprise peut être expliqué par cet alignement

Seulement 25% des entreprises ont un SI aligné sur leur stratégie

Alignement stratégique Comment

Modèle de la cohérence

Les ressources sont bien cohérentes avec les besoins

- Modifier l'organisation
- Mieux utiliser les T.I.
- Avoir un réservoir de ressources mobilisables

Modèle de l'alignement stratégique

Les choix des T.I. sont en ligne avec la stratégie. Cohérence sur :

- Stratégie générale
- Stratégie des technologies de l'information
- Structure et organisation
- S.I.

Modèle de l'alignement stratégique (SAM)

Ressources organisées reflétant la stratégie et tenant compte des T.I.

Meilleure est la prise en compte de la stratégie dans l'implémentation du SI...

...meilleure sera la performance de l'entreprise

Coalignement successifs

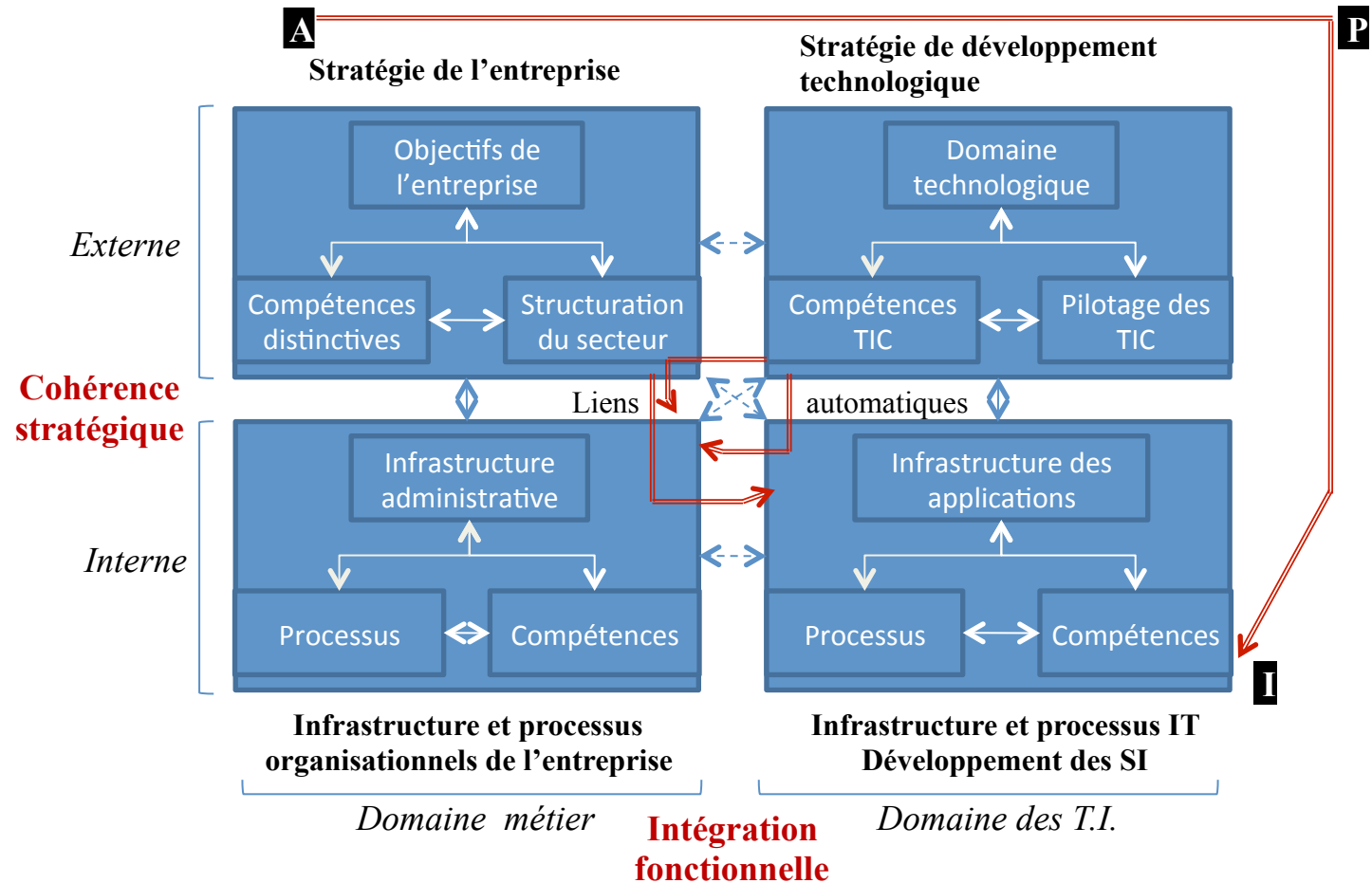


Schéma Directeur Définition

« Tactique » permettant de réaliser la « stratégie » d'alignement

Carte de projets

- Situés dans le temps

- Ressources nécessaires

- Interactions / chemins critiques

Mais c'est une carte contrainte

- Organisation

- Culture d'entreprise

- Systèmes en place

- Temps et l'évolution des besoins

DSCG – UE5

Gestion de la performance

Systèmes d'information et prestataires

Les SSII

- Sociétés de Services en Ingénierie et Informatique.
 - Prestataires de services
- Agissent pour le compte d'un client :
 - en « régie » ou au « forfait »
 - en mobilisant un ou plusieurs collaborateurs
- Répondent à des sollicitations
 - Référencement
 - A.O. mission ou projet

S.S.I.I. *Spécialités*

- Doivent pouvoir couvrir tous les besoins des D.S.I.
Des fonctions support aux fonctions de direction
- S'articulent autour de sept familles de métiers
(cf. **Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises**, CIGREF)



Support aux utilisateurs
Gestion des infrastructures
Gestion de projet
Gestion de la vie du projet
Support méthodes
Pilotage du S.I.
Management opérationnel

Prestation de service

Infogérance, Facility Management, Externalisation...



Coûts de recherche, de sélection et de suivi du prestataire
Dépendance d'un tiers
Perte de compétence
Marche arrière
Pièges du contrat



Service toujours de qualité
Recentrage sur son cœur de métier
Amélioration de l'agilité compétitive (baisse des coûts, hausse des revenus)

- Agilité compétitive

Comment être en avance sur les concurrents si tous font pareil ?

Pouvoir faire rapidement ce que la concurrence fait normalement

Contrat de prestation₁

Le contrat, signé par les parties prenantes (souvent 2) précise et formalise les engagements réciproques des uns envers les autres. Il est donc impératif de savoir et de savoir expliciter ce que l'on veut avant de contracter (cf. tacite et implicite)

Permet de fixer les engagements du prestataire. Contiendra donc :

- l'objet (descriptif général de la prestation)
- la durée
- les modalités d'exécution de la prestation
- le prix
- des délais ou un calendrier
- la nature des obligations (obligation de moyen/résultat)
- les moyens d'évaluer ces obligations (indicateurs)
- une clause de confidentialité

Contrat de prestation₂

Bien que la contrepartie des engagements prix par le prestataire soit principalement financière, le contrat peut aussi contenir certaines clauses qui lieront l'entreprises. On peut y trouver des clauses :

- d'accès aux ressources (locaux, matériels, informations...)
- d'accès aux informations
- de recette, formalisant la façon de réceptionner la prestation
- de non-débauchage
- ...

Contrat de prestation₃

Il contient également des clauses concernant la production objet du contrat. On peut y trouver en particulier :

- qui sera propriétaire des résultats, et à partir de quand
- quelle sera la garantie et sur quelle durée
- quelle sera la responsabilité du prestataire en cas de défaillance
- les pénalités applicables en cas de retard, de dysfonctionnement...
- une clause de résiliation (amiable ou non)
- une clause de médiation (amiable) en cas de litige
- une clause stipulant la juridiction compétente le cas échéant

En cas de clause peu claire ou manquante, seuls les tribunaux seront compétents pour juger. C'est pourquoi il existe souvent une clause introductive qui rappelle les raisons qui ont motivé le contrat présent. Cela pourra être utile aux juges pour statuer sur le litige.

DSCG – UE5

Gestion de la performance

Indicateurs

Indicateurs – Généralités₁

Définition : un indicateur est une variable permettant d'apprécier un état selon un ou plusieurs critères d'appréciation.

ex : Mon investissement a progressé de 5% cette année, il est positif.

Un indicateur permet souvent de répondre à une question très précise, il faut donc mettre en place plusieurs indicateurs afin de répondre (ou d'aider à répondre) correctement au problème posé.

ex : Mon investissement a un rendement positif mais je ne sais pas si je dois être content. Pour cela, j'ai besoin de savoir sur quels marchés il a été réalisé, avec quel niveau de risque, quelle a été la performance des concurrents...

Indicateur – Généralités₂

Tout n'est pas mesurable. Ce qui revient à dire qu'il faut prendre des risques et accepter des responsabilités, c'est la prise de décision.

ex : Je ne suis pas assuré que mon investissement sera bon l'année prochaine, même si tous les indicateurs sont bons cette année. L'année prochaine relève du futur que je ne connais pas. Alors quel sera le montant de mon investissement ? Fort ou faible ?

Un indicateur doit être :

- Facile à établir (recueil des données et calcul de la valeur)
- Facile à comprendre (ce qu'il fait et ce qu'il ne fait pas)
- Pertinent
- Fiable
- Robuste dans le temps (faire des comparaisons)
- Améliorable

Types d'indicateurs

Les indicateurs sont de tous types. Ce qu'on peut formuler aussi ainsi : quelle que soit la question posée, on peut chercher un indicateur (ce qui ne veut pas dire qu'il en existe un, comme on vient de le voir).

Peut-on chercher un indicateur pour le bonheur ?

- Oui

En existe-t-il un ?

- PIB ?

- Bonheur National Brut (<http://imaginationforpeople.org/fr/project/bonheur-national-brut/>)

- Indicateur du vivre mieux (<http://www.oecdbetterlifeindex.org/fr/>)

On peut citer des indicateurs d'utilisation des ressources humaines, d'activité, de satisfaction, de sécurité, d'efficacité, de qualité, de résultat, d'impact...

Un faux indicateur lourd de conséquences

«

Une des caractéristiques fondamentales de la crise a été l'accumulation, dans le système bancaire, d'un effet de levier excessif au bilan et au hors-bilan. Or, de nombreuses banques ont accumulé un effet de levier excessif tout en présentant de solides ratios de fonds propres fondés sur les risques.

Le Comité a donc décidé d'instituer un ratio simple, transparent, qui ne soit pas basé sur le risque, et qui soit calibré pour compléter de manière crédible les exigences de fonds propres fondées sur le risque.

»

dans BCBS - Bâle III : dispositif réglementaire mondial visant à renforcer la résilience des établissements et systèmes bancaires (http://www.bis.org/publ/bcbs189_fr.pdf), p. 67

Tableau de bord

Pour répondre (ou pour aider à répondre) à la question posée, il faut présenter les indicateurs (non redondants) de façon synthétique et claire. C'est le tableau de bord.

Le tableau de bord d'une voiture permet au conducteur de connaître au premier coup d'œil les paramètres essentiels (carburant, huile, température moteur, vitesse...) qui nécessitent un ajustement immédiat ou presque.

Le conducteur regarde souvent son tableau de bord, c'est la preuve que c'est utile et bien fait. Un tableau de bord utile et bien fait est utilisé régulièrement et sert de support à la prise de décision.

Délivre de l'information => Pour quoi, pour qui, quoi et comment ?

Répondre ou aider à répondre

Améliorer la prise de décision

- Individuelle
- Au sein du groupe

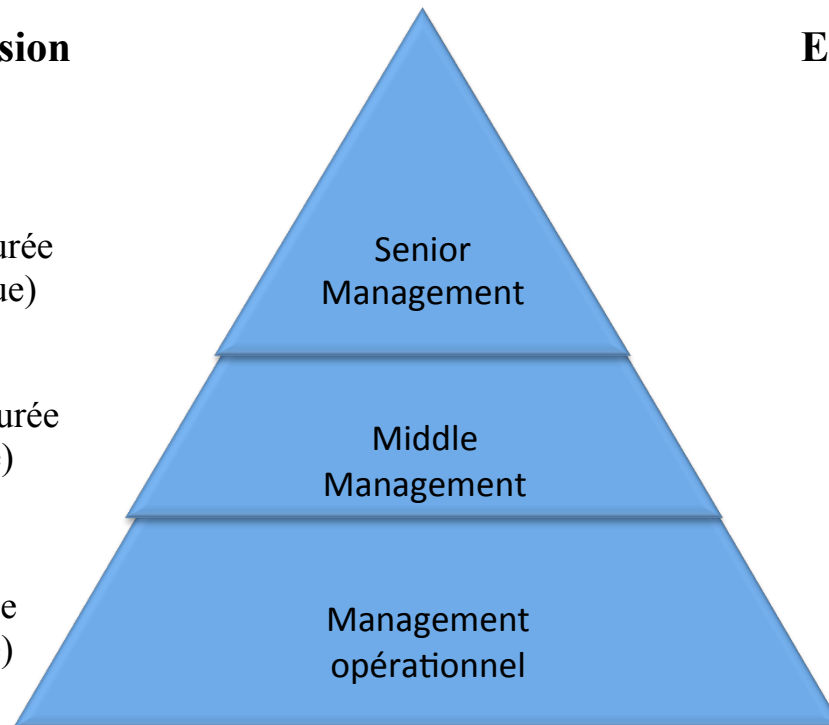
Styles de décision

Cadre de la décision

Non-structurée
(stratégique)

Semi-structurée
(tactique)

Structurée
(contrôle)



Exemples de décisions

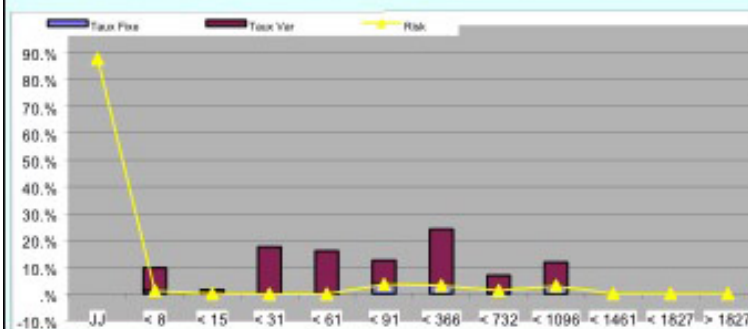
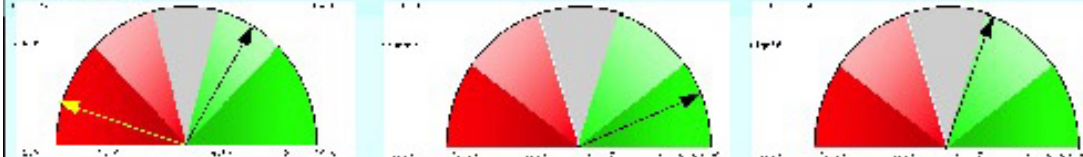
Détermine le plan de financement à long-terme, décide d'une croissance externe

Lance un nouveau site web, prépare les budgets du département marketing...

Allonge les crédits aux consommateurs, améliore la gestion du SAV



Indicateurs



Adosseme

E-4.82/B-0	TOTAL	< 8	< 15	< 31	< 61	< 91	< 366	< 732	< 1096	< 1461	< 1827	> 1827
DAK FIXE/REV	5.0334	5.4684	-37.4594	5.5304	5.2004	4.7394	4.8934	5.5514	5.0994			
dont marge												
NActif	12.248	1.248	0.000	-0.048	-0.048	3.548	1.188	1.248	3.118	8.888	0.000	0.000
Exposition (ME)	206	21	0	-1	-1	60	54	21	52	0	0	0
Vie Moyenne	356	7	11	23	50	72	227	611	838			
V.M. Financière	40	2	34	24	54	72	42	207	50			
DAK Variable	4.9284	4.8224	4.8304	4.8304	4.8304	4.8304	4.9914	5.1704	5.1924			
dont marge	0.0984	-0.0084	0.0084	0.0084	0.0084	0.0084	0.1584	0.3484	0.3424			
NActif	87.768	8.148	1.858	17.558	18.978	9.018	28.968	5.548	8.688			
Exposition (ME)	1479	143	28	298	289	152	353	98	148			
Vie Moyenne	168	8	10	21	48	72	184	565	880			
V.M. Financière	1	2	1	1	1	1	1	1	1			
PORTFOLLE	4.9434	4.9074	4.8894	4.8414	4.8374	4.8114	4.9184	5.2404	5.1674			
dont marge	0.0844	-0.0074	0.0084	0.0084	0.0084	0.0074	0.1334	0.2784	0.2474			
NActif	100.004	9.704	1.858	17.514	18.944	12.544	24.124	8.854	11.804	8.888	0.000	0.000
Exposition (ME)	1685	148	28	298	289	211	407	115	188	0	0	0
Vie Moyenne	209	4	10	21	48	72	180	545	874			
V.M. Financière	7	2	1	1	1	1	1	1	1			
Solidite	0.50	0.00		0.00		0.00	0.10	0.00	0.00			

Maturité	Seuil	Expo
< 3mois	30	57.24
< 1an	60	81.36
< 2ans	80	88.2
< 3ans	90	100.
> 3ans	100	100.

1.	FRA	CHE	GRC	LUX	DEU	ESP	GBR	NLD	USA	NOR	SWE	AUT	CAN	HKG	PRT	CYN	Total
Pas de Secteur	.63																.63
Souverains	3.25	.34	.08	.06													3.74
Industrie	7.48				.28	.83	3.7	2.62	3.95								16.86
Services	3.87				.78	.45	.55	1.95	2.22	1.04	1.39						12.27
Finance	31.5				8.12		4.94	2.84	6.36			.25	.63	.67	1.11		56.43
Titrisations	3.45															.29	3.74
Total	50.19	.34	.08	.06	9.17	1.29	7.19	7.41	12.53	1.04	1.39	.25	.63	.67	1.11	.29	93.67

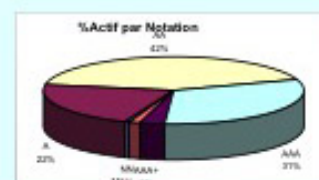
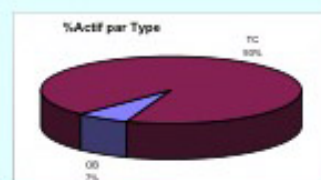
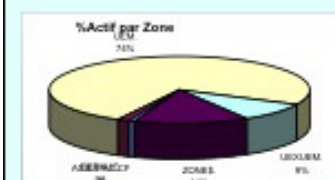


Tableau de bord - Application

Prendre le cas « La performance informatique » et réfléchir à un tableau de bord :

- Pour qui
- Pour quoi
- Quoi
- Comment

Il pourra y avoir plusieurs types de tableaux de bord en fonction du niveau que vous choisissiez (DG, SI, Commercial...)

À dessiner à la main

DSCG – UE5

Gestion de la performance

Coûts, budgets et évaluations

Evaluation des SI

Qu'est-ce qu'un « bon » S.I. ?

Différents points de vue

Technique : Utilisable, compréhensible, rapide...

Qualité de l'information : Fiable, actuelle, précise...

Niveau d'utilisation : Utilité, nombre de fonctions utilisées...

Satisfaction : Des utilisateurs

Performance individuelle : Productivité, efficacité...

Performance collective : Avantage compétitifs, efficience...

Financièrement supportable : Adapté aux besoins, évolutif...

Performance

Comment décider d'un investissement si on n'en voit pas sa contribution à la performance de l'entreprise ?

On en connaît le coût (et encore...), il faut en estimer l'apport...

Les dépenses sur un projet en SI s'étalent sur plusieurs années (utilisation, maintenance...)

Mettre en place un projet a des impacts diffus (KM...)

Il faut en estimer la contribution à la performance relative (concurrence...)

Il faut pouvoir mesurer des aspects intangibles (satisfaction des salariés...)

Performance organisationnelle ₁

CAPITA. Identifier et mesurer les possibilités stratégiques des TI

Dimension	Mesure l'impact des TI sur...
Efficienne des activités principales	...les aspects suivants de la chaîne de valeur : logistique amont, production, logistique aval, marketing et services après-vente
Efficienne des activités de support	...les aspects suivants de la chaîne de valeur : infrastructure, GRH, développement technologique , réapprovisionnement et coordination
Fonctionnalité d'acquisition de la ressource	...les capacités de l'entreprise à commander, acquérir et accepter une ressource
Menace	...les facteurs suivants : sélection des fournisseurs et des clients ; coût de changement des fournisseurs, d'acquisition et de conservation des clients...
Préemption	...la capacité à accéder à de nouveaux marchés ; à modifier la concurrence, les standards de l'industrie, les barrières à l'entrée ; à prévenir contre les produits de substitution...
Synergie	...la cohérence des SI avec la stratégie et la force de proposition pour la stratégie

Performance organisationnelle ₂

Ces démarches partent du principe que les TI ont un impact direct sur la performance, ce qui n'a pas pu être prouvé formellement

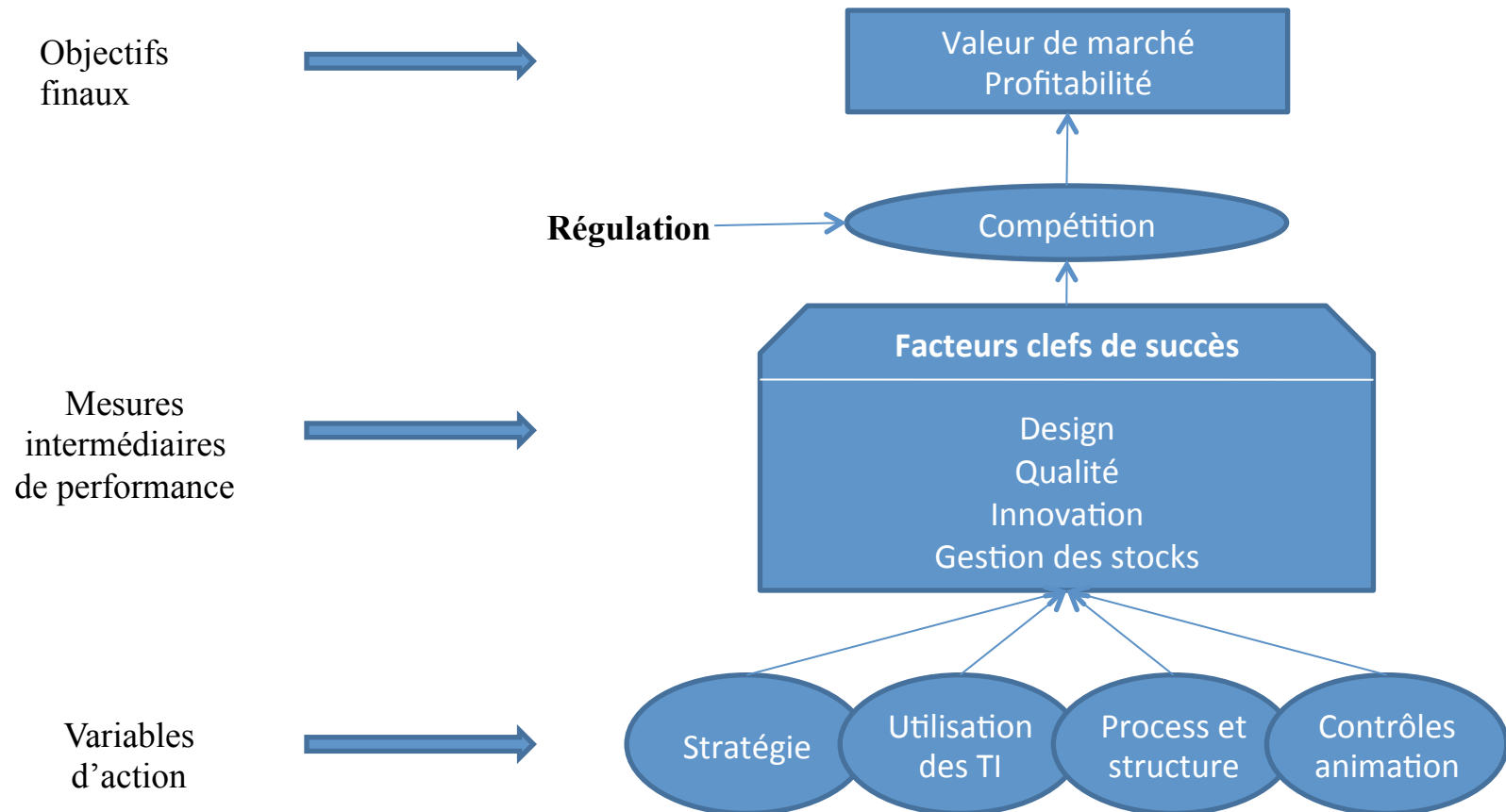
On raisonne alors différemment : les TI, au même titre que d'autres ressources, concourent à améliorer la performance de l'entreprise

L'entreprise établit une stratégie qui se décline sur différentes directions opérationnelles qui agissent ensemble dans un même but (servir cette stratégie...)

Les actions sont alors cohérentes et peuvent partager des indicateurs communs (FCS par exemple)

Performance organisationnelle ₃

Modèle de la complémentarité



Sécurité des SI

La sécurité se comprend selon plusieurs axes

Disponible : permet les accès souhaités...

Cohérent : pas d'altération de la cohérence des données...

Confidentiel : système d'habilitation...

Non-répudiable : ce qui est fait est fait...

Traçable : pistes d'audit...

Coûts et budgets

La gestion d'une direction des système d'information coûte : (ressources humaines, matérielles, logicielles, externalisation...)

Ces coûts sont à considérer en fonction des objectifs assignés à la DSI :

- Mettre en place le schéma directeur (SDSI)
- Fournir les améliorations demandées (qualité, délais, fonctionnalités...)
- Assurer la non régression des services

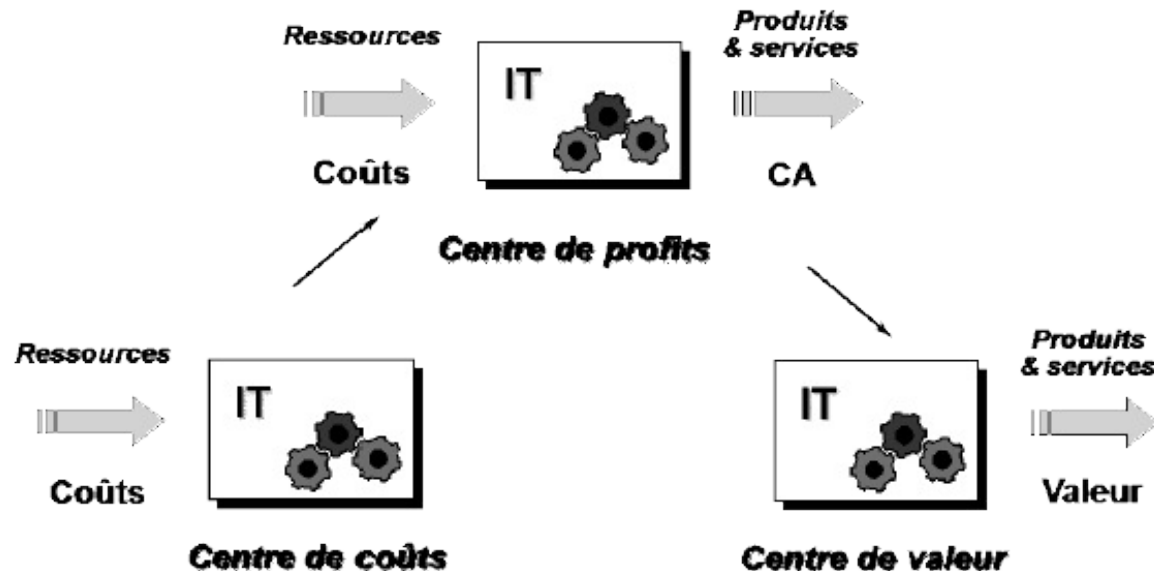
Il faut rajouter les coûts cachés à ces coûts opérationnels, en particulier le coût de possession (*TCO: Total Cost of Ownership* : <http://www.reshorennow.org>)

Mais le SDSI et les améliorations demandées dépendent des coûts et des rentabilités anticipés des projets, mesurés par la DSI. L'ensemble des missions de la DSI est donc chiffré et ces missions font l'objet d'un arbitrage budgétaire. Le budget alloué à la DSI est issu de cet arbitrage.

Mesurer les coûts₁

La maîtrise des coûts est liée à un bon contrôle de gestion du SI, mais ce « bon » contrôle de gestion dépend du type de fonctionnement de la DSI.

- Centre de coûts : on ne tient pas compte des résultats produits
- Centre de profits : vise des produits supérieurs aux charges
- Centre de valeur : contribution de la DSI à la chaîne de valeur (SAM)



dans C. Legrenzi, J. Nau, 2012, Le contrôle de gestion du SI, Dunod, p. 29

Mesurer les coûts₂

Les indicateurs à mettre en place seront donc différents d'un type à l'autre.

Centre de coûts. Les indicateurs se concentreront sur les activités : poste de travail, administration du poste, développeur junior/sénior, maître d'ouvrage, administration d'une application... Le travail de la DSI sera de minimiser ces coûts sans diminuer la qualité de service.

Centre de profits. En plus des indicateurs ci-dessus, la DSI prendra en compte la facturation interne et externe et tentera d'optimiser sa marge (sans diminuer la qualité de service)

Centre de valeur. Logique de gestion de projets (qualité, coût, délais). Les indicateurs (dépendants de l'entreprise) peuvent être : augmentation du CA, amélioration de la qualité des produits/services, de la notoriété...

Budgets

Il existe une méfiance vis-à-vis de la DSI, héritée des premiers jours où les informaticiens étaient des individus peu communicants et où les développements informatiques étaient trop peu souvent utiles aux métiers.

Aujourd'hui, les DSI tentent de servir les lignes métiers (SAM) mais sont parmi les premières à faire subir les restrictions budgétaires.

Il existe certains modèles où les lignes métiers elles-mêmes gèrent leurs besoins en SI avec des modèles *cloud*.

Les dépenses de l'entreprise représentent environ 60% de leur CA dont 50% sont liés aux achats de matières premières et 10% dévolus aux investissements. Le budget informatique compte pour 4% des 24% restant, soit moins de 1% du CA... (source : DSCG5, *Management des SI*, p. 327)

Évaluation des gains

S'il est compliqué d'évaluer les coûts, il est aussi délicat d'anticiper les gains. Ils sont de plusieurs types et doivent être traduits en termes financiers.

Gains mesurables en
unités monétaires

Gains mesurables en
unités non monétaires

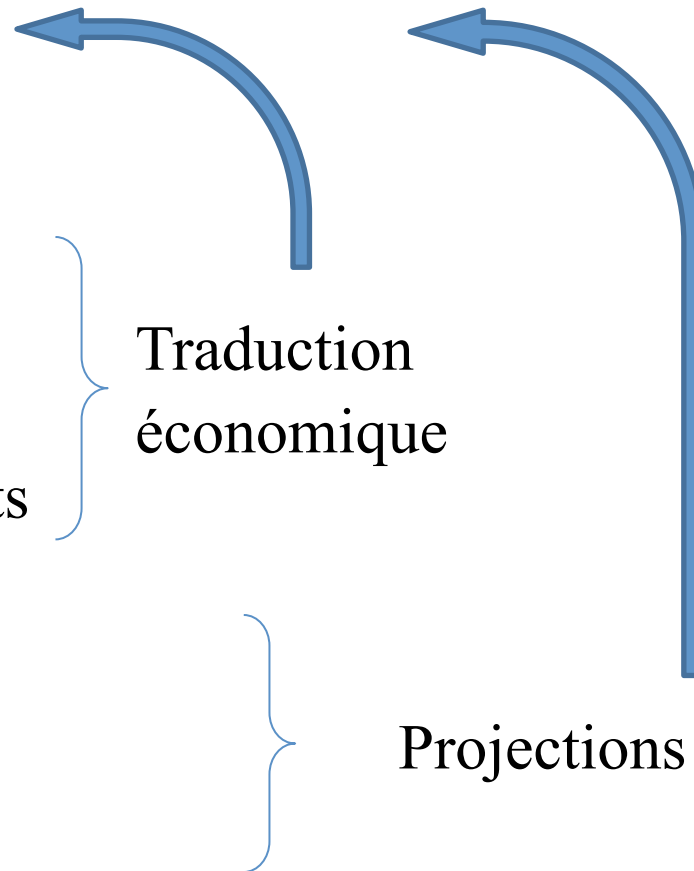
- Augmentation du taux
de reconduite des contrats

Immatériels

- Image, Notoriété, ...
- R.H. (qualité de vie)

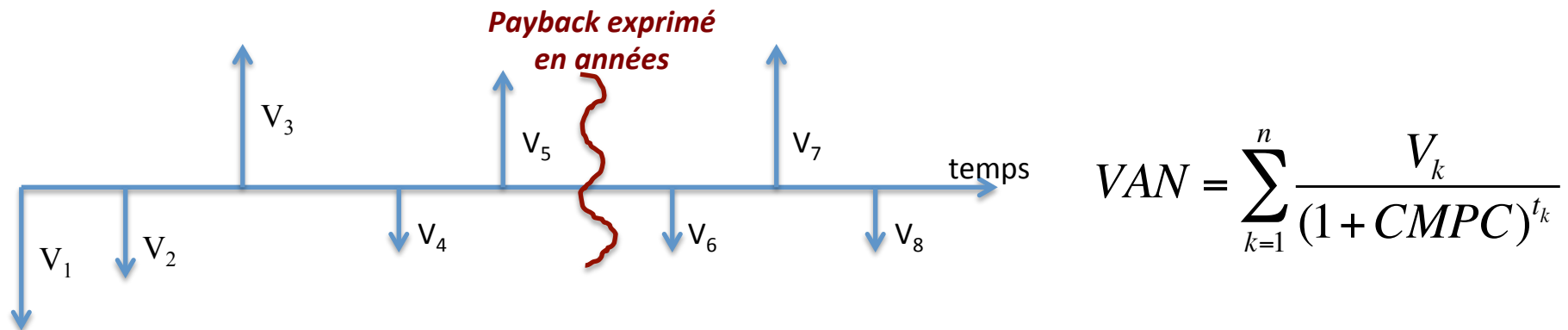
Traduction
économique

Projections sur l'activité



Évaluation – VAN

Le calcul de Valeur Actuelle Nette se fait en prenant en compte tous les coûts estimés et les gains attendus du projets sur n années et en actualisant les flux avec un taux donné.



Les flux étant actualisés au CMPC (Coût Moyen Pondéré du Capital, *WACC*, *Weighted Average Cost of Capital*), si la VAN est positive, alors l'investissement est rentable.

Évaluation – Approche Valeur

On demande aux DSI de créer de la valeur (on revient aux approches de types SAM...), de contribuer à faire fructifier le patrimoine que représente l'entreprise.

On raisonne alors en prenant le taux de rentabilité économique comptable après impôts du projet (*ROCE, Return On Capital Employed*) que l'on compare au CMPC.

$$EVA = CE * (ROCE - WACC) \text{ où}$$

$CE = \textit{Capital Employed}$ = Actif économique employé par le projet

Évaluation – Synthèse

Il existe de multiples moyens d'évaluer un projet.

	Critère financier	Critères comptables/financiers		Critères boursiers		Critères comptables	
Français	VAN	Profit économique	Taux de rentabilité interne	Création de valeur boursière	Taux de rentabilité total de l'actionnaire	BPA	Taux de rentabilité comptable
Anglais	NPV	EVA	IRR, CFROI	MVA	TSR	EPS	ROE, ROCE
Points forts	Le meilleur critère.	Indicateur simple qui fait prendre conscience de la notion de coût moyen pondéré du capital.	N'est pas limité aux résultats de l'année.	Simplicité frappante. Reflète la création de valeur totale et non annuelle.	Sur le moyen/long terme, représente la rentabilité de l'actionnaire.	Son antériorité historique. Sa simplicité.	Concepts simples.
Points faibles	Difficile à calculer pour l'analyste externe.	Limité à l'année. Évolutions au cours du temps difficiles à apprécier.	Complexe à calculer.	Soumis à la volatilité des marchés boursiers. Difficile à appliquer à une société non cotée.	Calculé sur une trop courte période, est soumis à la volatilité des marchés boursiers.	Ne tient pas compte du risque. Fort potentiel de manipulation. Ne tient pas compte du coût des capitaux propres.	Comptables et donc ne tiennent pas compte du risque. Limités à un exercice. Doivent être comparés avec des taux exigés pour avoir un sens.

Source : P. Vernimmen – « Finance d'entreprise » 8^e édition, Dalloz, 2010, p. 681

Évaluation – Conclusion

Le calcul de la VAN se fait à l'aide de variables uniquement économiques et financières, avec les aléas que l'on sait. De plus, les projets peuvent également subir des changements, il peut donc être nécessaire de recalculer les VAN.

L'EVA étant calculée sur une année comptable, les aléas sont plus facilement pris en compte, mais c'est également une limitation...

Compte tenu des variables mises en œuvre dans ces démarches, elles sont utilisées dans des projets de grandes envergure, structurants pour l'entreprise.

VAN : Application et discussion

Un projet en SI vise à remplacer le système de gestion de la paye. Celui est obsolète, et mobilise un service de 8 personnes pendant 10 jours.

L'absentéisme dans ce service est de 23j contre une moyenne de 15j pour l'entreprise.

Le projet proposé coûte 250 000€ (matériel) et est prévu d'être opérationnel dans 18 mois. Le coût de la maintenance est évalué à 20% par an. Il est ensuite prévu que le service de la paye ne mobilise plus que 6 personnes pendant 6 jours.

Essayez de calculer une VAN de ce projet. Utilisez un taux d'actualisation de 7%

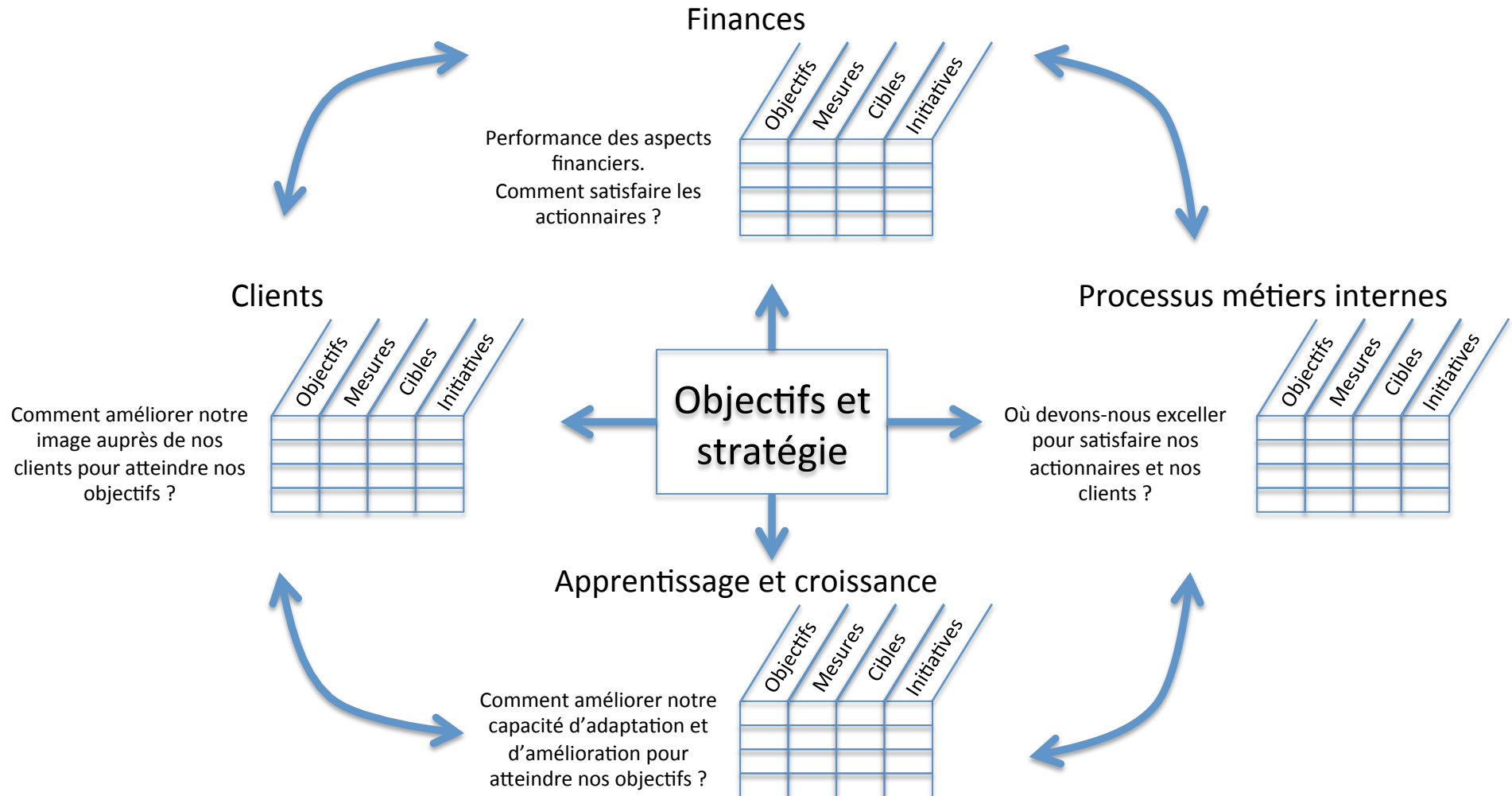
DSCG – UE5

Gestion de la performance

Quelques outils

Tableau de bord prospectif

Balanced Scorecard



Adapté de Kaplan et Norton : « Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System », 1996

CobiT

OBJECTIFS METIER

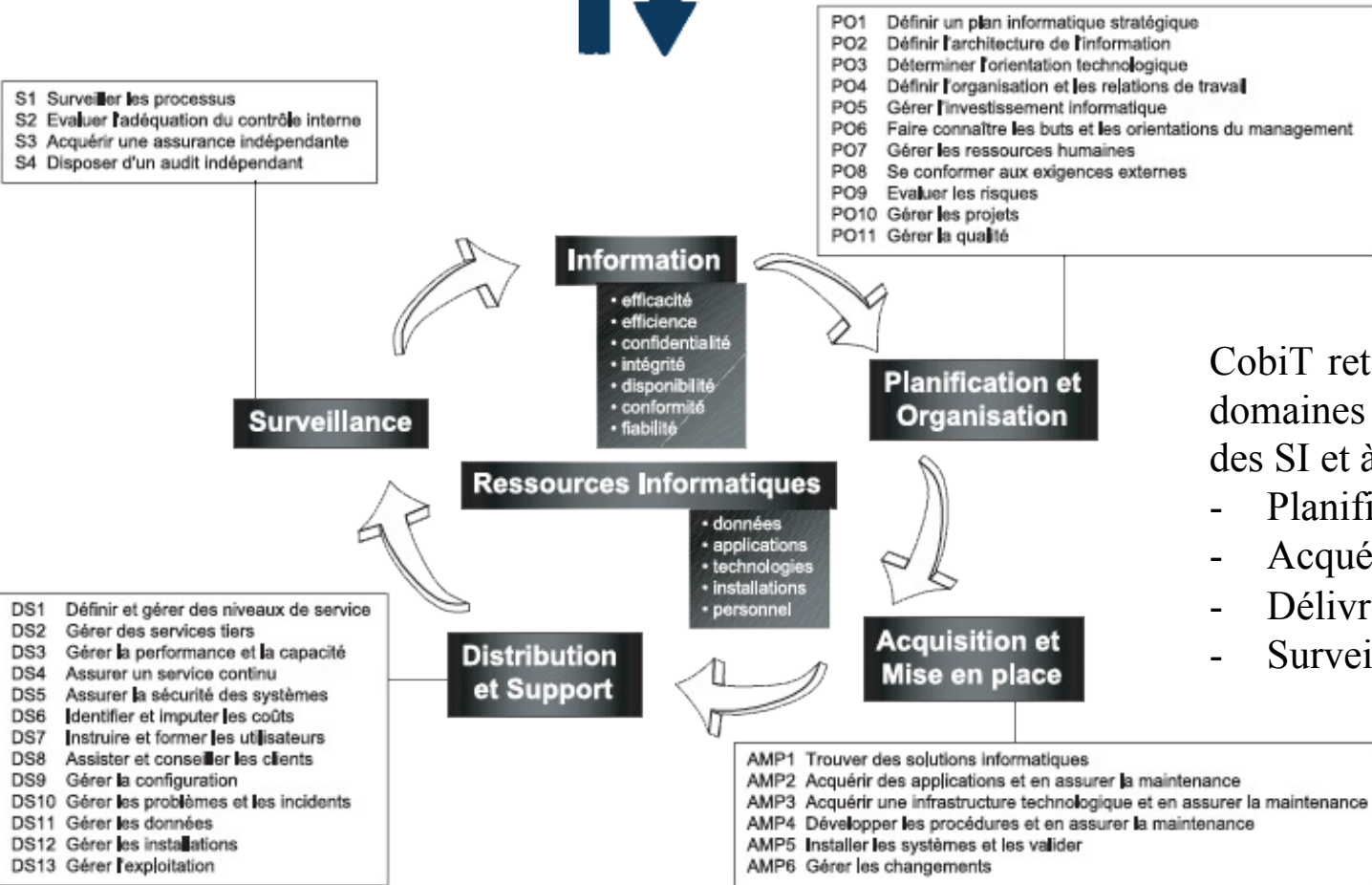
OBJECTIFS DE GOUVERNANCE

Control Objectives for Information and Related Technology

COBIT

Modèle facilitant la gouvernance des S.I.

Une référence pour l'audit des S.I.



CobiT retient 34 processus regroupés en 4 domaines qui correspondent au cycle de vie des SI et à leur maîtrise :

- Planifier et Organiser (11 processus),
- Acquérir et Implémenter (6 processus),
- Délivrer et Supporter (13 processus),
- Surveiller et Evaluer (4 processus).

Source : AFai - Association Française de l'Audit et du Conseil Informatiques (branche française de l'ISACA). www.afai.fr
ISACA- (anciennement Information System Audit and Control Association). www.isaca.org

Tableau de bord prospectif_{Cobit1}

Critères d'information COBIT

		Objectifs TI											Efficacité	Efficience	Confiance	Intégrité	Disponibilité	Conformité	Fiabilité
Perspective financière	1 Augmenter la part de marché	25	28										✓	✓					
	2 Augmenter les recettes	25	28										✓	✓					
	3 Retour sur investissement	24												✓					
	4 Optimiser l'utilisation des actifs	14											✓	✓					
	5 Gérer les risques métier	2	14	17	18	19	20	21	22						✓	✓	✓		
Perspective client	6 Améliorer l'orientation client et le service client	3	23										✓						
	7 Offrir des produits et des services compétitifs	5	24										✓	✓					
	8 Disponibilité des ressources	10	16	22	23								✓				✓		
	9 Rapidité à s'adapter aux modifications des exigences métier (adaptation au marché)	1	5	25									✓	✓					
	10 Optimisation des coûts de la fourniture de services	7	8	10	24									✓					
Perspective interne	11 Automatiser et intégrer la chaîne de valeur de l'entreprise	6	7	8	11								✓	✓					
	12 Améliorer et maintenir à niveau le fonctionnement des processus métier	6	7	11									✓	✓					
	13 Coûts des processus plus bas	7	8	13	15	24								✓					
	14 Conformité aux lois et règlements externes	2	19	20	21	22	26	27							✓			✓	
	15 Transparence	2	18																✓
	16 Conformité aux politiques internes	2	13												✓			✓	
	17 Améliorer et maintenir la productivité opérationnelle et celle du personnel	7	8	11	13								✓	✓					
Perspective apprentissage et croissance	18 Innovation produits/métier	5	11	28									✓	✓					
	19 Obtenir des informations fiables et utiles à la prise de décision stratégique	2	28	12	20	26							✓				✓		✓
	20 Se procurer et conserver un personnel compétent et motivé	9	12										✓	✓					

Source : AFAI - Association Française de l'Audit et du Conseil Informatiques (branche française de l'ISACA). www.afai.fr

ISACA- (anciennement Information System Audit and Control Association). www.isaca.org

Tableau de bord prospectif_{Cobit2}

Objectifs TI		Processus											Critères d'information Cobit							
													Efficace	Efficience	Conformité	Intégrité	Disponibilité	Confiance	Fiabilité	
1	Réagir aux exigences métier en accord avec la stratégie métier	PO1	PO2	PO4	PO1	AMP1	AMP6	AMP7	DS1	DS3	SE1			P	P		S	S		
2	Réagir aux exigences de la gouvernance en accord avec les orientations de la direction générale et/ou du CA	PO1	PO4	PO1	SE1	SE3								P	P					
3	S'assurer de la satisfaction des utilisateurs finaux à l'égard des offres et des niveaux de services	PO8	AMP4	DS1	DS2	DS7	DS8	DS1	DS13					P	P		S	S		
4	Optimiser l'utilisation de l'information	PO2	DS11												S		P			S
5	Donner dynamisme et souplesse aux TI	PO2	PO4	PO7	AMP3									P	P		S			
6	Déterminer comment traduire les exigences métier de fonctionnement et de contrôle en solutions automatisées efficaces et efficientes	AMP1	AMP2	AMP6										P	P				S	
7	Acquérir et maintenir fonctionnels des systèmes applicatifs intégrés et standardisés	PO3	AMP2	AMP5										P	P				S	
8	Acquérir et maintenir opérationnelle une infrastructure TI intégrée et standardisée	AMP3	AMP5											S	P					
9	Se procurer et conserver les compétences nécessaires à la stratégie TI	PO7	AMP5											P	P					
10	S'assurer de la satisfaction réciproque dans les relations avec les fournisseurs tiers	DS2												P	P	S	S	S	S	S
11	Intégrer progressivement des solutions informatiques aux processus métier	PO2	AMP4	AMP7										P	P		S	S		
12	S'assurer de la transparence et la bonne compréhension des coûts, bénéfices, stratégie, politiques et niveaux de services des TI	PO5	PO6	DS1	DS2	DS6	SE1	SE3						P	P				S	S
13	S'assurer d'une bonne utilisation et des bonnes performances des applications et des solutions informatiques	PO6	AMP4	AMP7	DS7	DS8								P	S					
14	Protéger tous les actifs TI et en être comptable	PO9	DS5	DS9	DS12	SE2								S	S	P	P	P	S	S

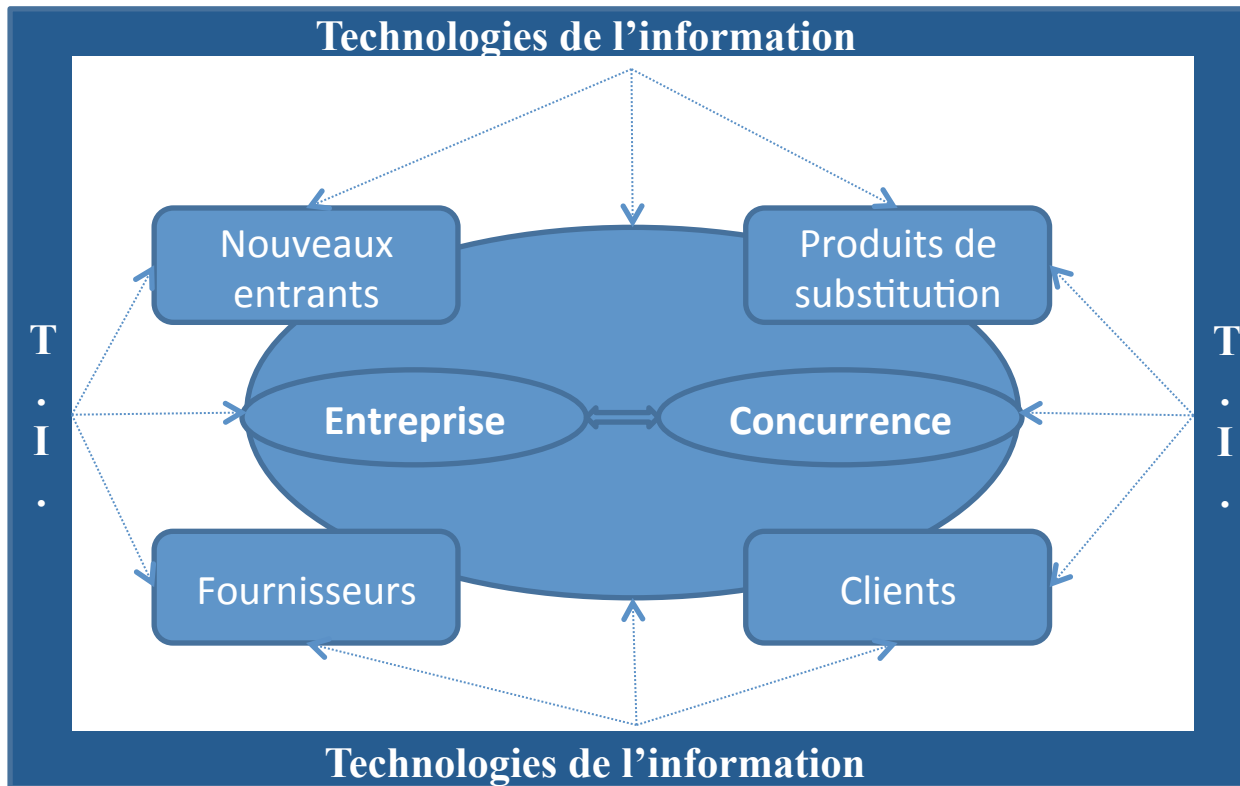
Source : AFAI - Association Française de l'Audit et du Conseil Informatiques (branche française de l'ISACA). www.afai.fr
 ISACA- (anciennement Information System Audit and Control Association). www.isaca.org

DSCG – UE5

Gestion de la performance

Étude de cas

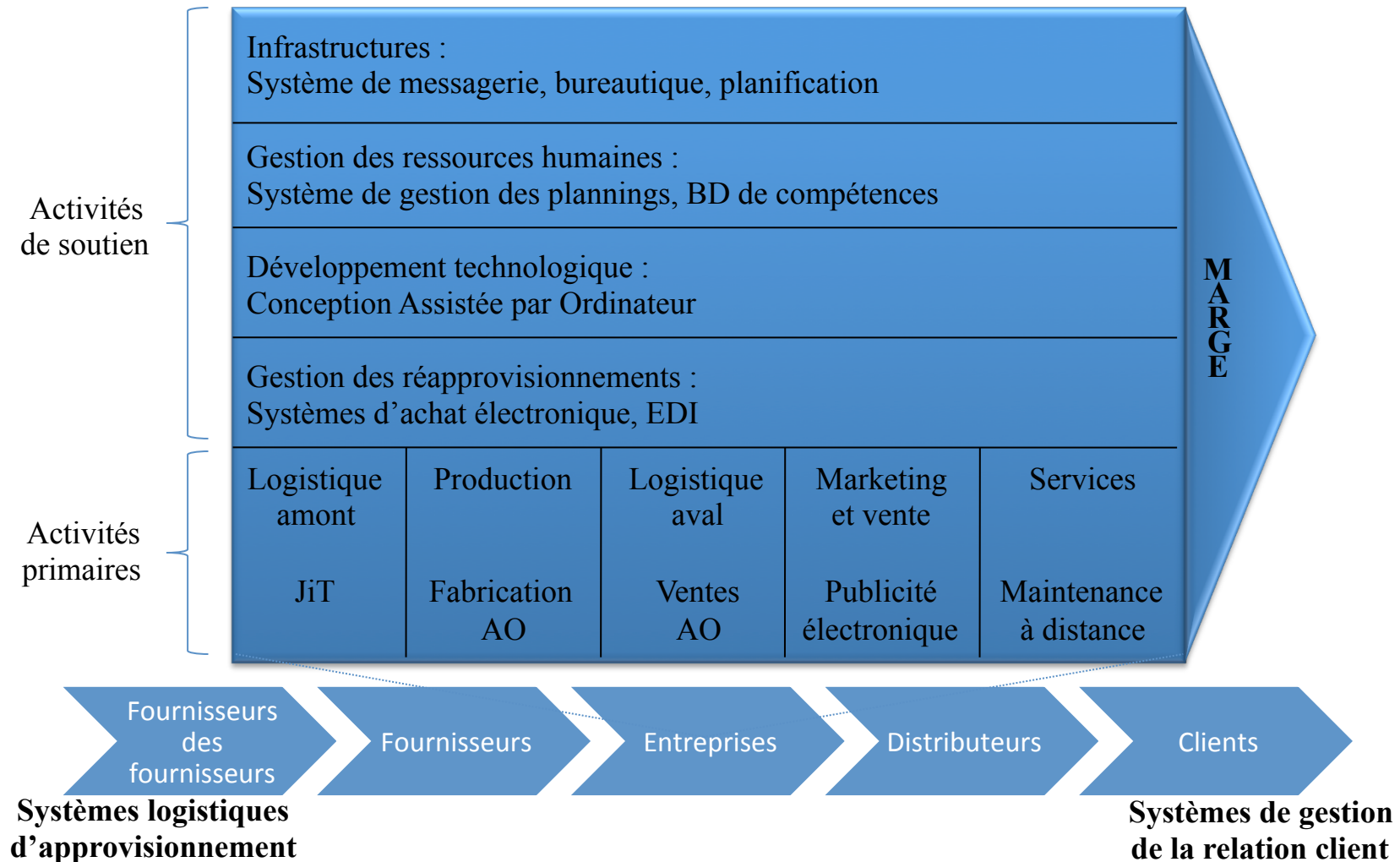
Acquérir un avantage compétitif



Modèle *adapté* des forces de Porter

- Aide à comprendre l'environnement dans lequel évolue l'entreprise
- Manque de précisions quant aux façons de s'améliorer dans cet environnement

Chaîne de valeur



Chaîne de valeur de Porter