

2007

GESTION DES ACTIFS IMMATERIELS

*Kit de démarrage :
Cinq mises en situation*

CiGREF

« Promouvoir l'usage des systèmes d'information comme facteur
de création de valeur et source d'innovation pour l'entreprise »

Publications du CIGREF en 2006-2007

*Analyse et Gestion des risques dans les grandes entreprises :
impacts et rôles pour la DSI*

*Baromètre Gouvernance SI :
Evaluer sa démarche de gouvernance du système d'information*

*Changement et transformation du SI :
Note de synthèse*

*Exemples d'offshoring :
Retours d'expériences et leçons apprises au sein de grandes entreprises*

*Faire face aux changements de périmètre d'entreprise :
guide de survie à l'usage des dirigeants en cas de changement de périmètre d'entreprise*

*Gestion des actifs immatériels :
kit de démarrage et études de cas*

*Les dossiers du Club Achats :
Synthèse des activités 2007*

*Management d'un Centre de Services Partagés informatiques :
Quels modèles ? Quels bénéfices pour l'entreprise ? Quels impacts sur le métier de DSI ?*

*Marketing de la DSI :
Cadre de mise en œuvre*

*Outil de scénarisation prospective des besoins Ressources Humaines de la SI :
Facteurs clés de l'évolution des métiers et des compétences*

*Pilotage économique du Système d'information :
Présentation des coûts informatiques et fiches d'amélioration par processus*

Plan Stratégique Système d'Information

*Tableau de bord des Ressources Humaines :
Indicateurs clefs*

*Tableau de bord Sécurité :
Indicateurs clefs de la sécurité système d'information*

Sommaire

Préambule.....	5
1 Externaliser la DSI : apport du capital immatériel pour la prise de décisions	6
1.1 Le contexte et l’environnement.....	6
1.1.1 Le groupe DelsAnge Corp. : historique et chiffres clefs.....	6
1.1.2 Les acteurs en présence	6
1.2 La réunion du comité de direction.....	7
1.2.1 L’outsourcing de la DSI.....	7
1.2.2 Le dilemme de Michel.....	8
1.3 La note d’Anaïs M. sur l’externalisation.....	9
1.4 Et la valorisation dans tout ça ?.....	11
1.5 Epilogue	11
2 Faire face au papy-boom de la DSI : apport du capital immatériel.....	12
2.1 Le contexte et l’environnement.....	12
2.1.1 Le groupe DelsAnge Corp. : historique et chiffres clefs.....	12
2.1.2 Les acteurs en présence	13
2.2 Le point annuel sur Carrière et professionnalisation de la DSI.....	14
2.2.1 L’e-mail de Lucie C.	14
2.2.2 Le point annuel : carrière et professionnalisation	15
2.3 Le papy-boom à la lumière du capital immatériel : la note de Lucie C.	16
2.4 L’apport du capital immatériel à la gestion des SI : amélioration de la capacité à arbitrer	17
2.5 Épilogue	19
3 L’apport du capital immatériel dans la gestion des crises de la production informatique ...	21
3.1 Le contexte et l’environnement.....	21
3.1.1 Le groupe DelsAnge Corp. : historique et chiffres clefs.....	21
3.1.2 Les acteurs en présence	22
3.2 Comment améliorer le fonctionnement de la DSI ?.....	22
3.2.1 La réunion mensuelle de la DSI	22
3.2.2 L’intervention d’Eric L.	23
3.3 La présentation d’Eric L.....	24
3.4 Un cadre indéfectible	27
3.5 Épilogue	27
4 Reporting et valeur des systèmes d’information : ICdVAL® versus BSC.....	29
4.1 Le contexte et l’environnement.....	29

4.1.1	Le groupe DelsAnge Corp. : historique et chiffres clefs.....	29
4.1.2	Les acteurs en présence	30
4.2	Des outils de suivi de la performance incomplets.....	30
4.2.1	Le constat de Michel R.....	30
4.3	BSC vs IC-dVAL®: la note d'Anaïs M.	34
4.3.1	Le comparatif	34
4.3.2	Mesure de la performance non financière : 4 erreurs à ne pas commettre.....	35
4.4	Mercredi : le plateau repas	35
4.5	Épilogue	37
5	Changer la vision de la DAF « La DSI est un centre de coûts » : l'apport d'IC-dVAL© ...	39
5.1	Le contexte et l'environnement.....	39
5.1.1	Le groupe DelsAnge Corp. : historique et chiffres clefs.....	39
5.1.2	Les acteurs en présence	40
5.2	La DSI : un centre de coûts ?	40
5.2.1	La DSI : encore un centre de coûts !.....	40
5.2.2	La DSI : un créateur de valeur pour l'entreprise.....	41
5.3	Le compte de résultat de la DSI	43
5.4	Epilogue	44

Préambule

Pour faciliter un démarrage en douceur d'une démarche de gestion des actifs immatériels de la DSI, le CIGREF propose cinq mises en situation qui sont des mini-études de cas.

Elles ont pour objectif de permettre au praticien intéressé de s'approprier la problématique, les enjeux, les concepts autour d'exemples concrets.

Ces mises en situation complètent les publications précédentes du CIGREF :

2006 - Capital Immatériel - 7 jours pour comprendre

2006 - DSI et Capital Immatériel - Maturité et mise en œuvre

Il est préférable de consulter en parallèle ces publications pour une utilisation plus riche des mises en situation.

Par souci pédagogique, ces mises en situation présentent des cas très simplifiés. Elles n'ont pas vocation à présenter un état de l'art ni des bonnes (ou mauvaises) pratiques.

Il est recommandé d'utiliser ces mises en situation en groupe pour forger une culture commune.

1 Externaliser la DSI : apport du capital immatériel pour la prise de décisions

Thématique

En dehors du discours général de l'externalisation portant sur les coûts et la qualité, une approche plus innovante et rafraichissante vient éclairer le débat « faire » ou « faire faire ». Il s'agit de l'approche par le capital immatériel.

Problématique

Considérant l'approche fondée sur les ressources immatérielles, est-il opportun ou non d'*outsourcer* sa DSI ?

Mots-clefs

Outsourcing/externalisation, performance, «*light weight asset strategy*», service, technologie de l'information, valorisation boursière.

1.1 Le contexte et l'environnement

1.1.1 Le groupe DelsAnge Corp. : historique et chiffres clefs

Le groupe international français DelsAnge Corp. a connu une croissance importante. Les fruits de cette croissance lui ont permis quelques rachats, ce qui lui vaut sa présence sur un vaste marché multidomestique. Sa situation financière est tout à fait saine depuis ses 30 années d'existence.

Initialement, son activité était centrée sur la confection de vêtements « Haute couture ». L'état du marché devenant mature voire saturé, le groupe décida de se diversifier dans le prêt-à-porter haut de gamme et dans des activités périphériques de type *cobranding* telles que la parfumerie, les cosmétiques, la maroquinerie, les bijoux et autres accessoires de mode. Le groupe connaît alors une croissance organique forte. Il compte aujourd'hui un portefeuille de quelques 30 marques différentes et 1 230 points de vente à travers le monde.

Le système d'information est important et opérationnellement correct. C'est un véritable support à la production, reconnu comme tel au sein du groupe.

1.1.2 Les acteurs en présence

Laurence H., 50 ans, fille du fondateur et ancien PDG du groupe, a pris sa succession depuis 5 ans. Ayant grandi au milieu des ateliers de confection, elle est particulièrement empreinte de la culture du groupe. Sortant d'un parcours type « *business school* », son MBA américain en poche, cette conquérante en force se lance

sur le territoire américain où elle occupera pendant plusieurs années des postes de direction. Elle possède une excellente vision internationale du business et des outils financiers du secteur et une très bonne connaissance du métier. Mariée, trois enfants, cette quinquagénaire gère d'une main de maître l'héritage familial. Soucieuse de la longévité du groupe et de sa prospérité, c'est avec grand discernement et pragmatisme qu'elle prend ses décisions.

Michel R., 53 ans, est directeur des systèmes d'information du groupe depuis 15 ans. C'est un Centralien, ayant aussi suivi une formation continue de management des entreprises à l'IAE. Il combine la vision de l'ingénieur à la vision business. Du fait de son ancienneté, il est le canal historique de l'entreprise où il a débuté en tant que chef de projet. Il est aussi particulièrement apprécié par son équipe et le reste de l'entreprise. Il a accompagné avec réussite et efficacité les projets de croissance et de diversification. C'est en grande partie grâce à lui que le système d'information est reconnu comme support à la production au sein de l'entreprise. Moment difficile, il est en plein divorce après quelques années d'errance conjugale et a un fils. Il voue une véritable passion pour le squash et le tir.

Anaïs M., 23 ans est contrôleur de gestion de la DSI, fraîchement embauchée en CDI depuis 6 mois suite à son stage de fin d'études d'un an. Elle a fait une MIAGE et s'est spécialisée en audit et contrôle de gestion des systèmes d'information à l'Université Paris Dauphine. Elle ne jure que par les chiffres et est très aimable. Ses passions sont la harpe et le violon, qu'elle pratique à ses heures perdues. Présidente de l'association des anciens de sa promotion, elle est un membre actif, soucieuse de l'animation.

1.2 La réunion du comité de direction

1.2.1 L'outsourcing de la DSI

Nous sommes le premier lundi du mois, il est 16h, l'heure du comité de direction. Sont notamment présents à ce comité, Laurence H. et Michel R.

Laurence, la PDG, ouvre la réunion par une parenthèse sur ses rencontres au TIDEF¹.

Laurence : Bonjour Messieurs. J'ai eu une discussion vraiment intéressante au TIDEF. Apparemment, les grosses boîtes européennes filialisent leur DSI. Certaines vont même jusqu'à la

¹ TIDEF : espace d'échange pour dirigeants.

vendre. Il est vrai qu'il y a quelques années l'outsourcing comportait des dangers mais aujourd'hui l'offre d'outsourcing est mature.

Si on veut perdurer dans le temps il faut s'adapter. Notre groupe doit être agile et répondre au besoin de globalisation pour grandir et bouger. Nous avons déjà opté pour une stratégie « *Light Weight Asset* » dans la mesure où nous n'avons que très peu d'usines. La maroquinerie est faite en Tunisie, les vêtements et accessoires en Chine, les cosmétiques en Espagne. Il est donc normal d'*outsourcer* ce qui ne relève pas de notre cœur de métier. Alors pourquoi pas la DSI ? Si les autres grands groupes le font, pourquoi pas nous ? Qu'en pensez-vous Michel ?

Attention, je n'ai rien décidé, je voulais juste vous faire part de cette réflexion parce que vous êtes le principal concerné. J'ai besoin de votre avis. Je pense que c'est une bonne idée à creuser.

Je propose donc que nous revoyions dans dix jours pour débattre de cette idée.

Bien, maintenant revenons à l'ordre du jour....

1.2.2 *Le dilemme de Michel*

Michel R. n'ayant pas voulu réagir à chaud est un peu perplexe. Il sait que l'outsourcing est une possibilité mais il n'a jamais voulu explorer le sujet plus que ça. Il demande à sa nouvelle recrue de lui fournir des éléments d'analyse.

Michel R. : Tiens bonsoir Anaïs, je sors à l'instant du CODIR, figurez-vous qu'il a été question « d'outsourcing » et plus particulièrement d'outsourcing de la DSI. Il est vrai que la DSI n'est pas le cœur de métier de la boîte, mais je ne sais pas vraiment si l'*outsourcer* est une bonne chose. Pourriez-vous m'aider à trouver des informations sur le sujet ?

Anaïs M. : Et bien, l'élément crucial de l'outsourcing est l'alternative entre « faire » et « faire faire ». Les aspects coût, qualité, gestion des risques et du changement doivent être pris en compte et...

Michel R. : Oui, oui, je connais déjà ce refrain. Je vous remercie pour ce rafraîchissement mais je voudrais quelque chose de plus.

Anaïs M. : On pourrait appréhender le sujet sous l'angle de l'immatériel d'autant plus que maintenant les praticiens sont capables d'évaluer la contribution des actifs immatériels à la création de valeur de l'entreprise. Ca pourrait être intéressant.

M.R. : C'est une excellente idée.

Anaïs M. : Voulez-vous que je vous en fasse une note ?

M. R. : Je vous donne carte blanche et trois jours pour me préparer tout ça.

1.3 La note d'Anaïs M. sur l'externalisation

La vision du capital immatériel enrichit la portée de l'externalisation	<p>La vision du capital immatériel vient enrichir la portée de l'externalisation. Elle formalise et cadre les phénomènes inconnus ou intuitifs issus de l'externalisation.</p> <p>La question n'est plus de choisir entre « faire » ou « faire faire » mais plutôt d'avoir une réflexion sur l'externalisation.</p> <p>Une organisation plus formalisée, basée sur le capital immatériel permet de dire et de chiffrer les éléments de création de valeur et de destruction de valeur qui n'apparaissent pas dans les comptes. Ainsi, la perspective économique sera plus cohérente.</p>
--	--

1. Les poncifs habituels de l'externalisation et la vision du capital immatériel	
Ce qui ne diffère pas de la vision du capital immatériel	
Ressources	Les déterminants du capital matériel et immatériel sont des ressources
Coût	On peut faire un chiffrage
Valeur	On évalue la valeur des ressources matérielles et immatérielles.
Ce qui diffère avec la vision capital immatériel	
Cœur de métier	Le business modèle est la « différenciation » et non l'axe stratégique basé sur le cœur de métier puisqu'on « externalise bien ce qu'on maîtrise ».
Coûts	<p>On sait maintenant l'évaluer mais il subsiste une mauvaise prise en compte du capital immatériel dans la comptabilité, provoquant des décisions dangereuses. La difficulté vient de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la non exclusivité des ressources dans le système de production • la non prise en compte de la destruction de valeur des ressources non utilisées (ex : les compétences). • l'absence de marché direct et secondaire pour certaines ressources immatérielles.
Qualité du prestataire	Le critère de <i>repérabilité</i> de la qualité est rendu constant. Il n'est plus un outil de régularisation. Il crée véritablement de la valeur car il fait partie du capital relationnel ² .
Contrat d'externalisation	Le contrat d'externalisation requiert deux logiques, les logiques d'engagement de moyen et de résultat. Ces contrats comportent un biais dans la mesure où le prestataire ne peut pas et n'est pas à même de contrôler les compétences et la motivation de ses salariés. Il ne peut donc agir efficacement sur le résultat escompté dans les temps et la qualité escomptés.
Valeur	On sait maintenant évaluer la valeur des ressources immatérielles.

² Le capital immatériel est la somme des capitaux humain, structurel et relationnel.

Réversibilité de l'externalisation	La reprise d'une activité externalisée peut s'adjoindre de coûts supplémentaires en cas d'irréversibilité ou de quasi-irréversibilité. En effet, la perte de savoir-faire due à la non utilisation des ressources disponibles est facteur de destruction de valeur. Des coûts de recrutement et de formation sont donc engagés.
Transférabilité du contrat	Dans le cas d'une rupture de contrat ou de l'arrivée à terme du contrat, si le choix du prestataire change, il y a un risque que la qualité relationnelle soit affectée. En effet, les ressources de production ne sont pas forcément substituables et réinventer cette qualité relationnelle suppose qu'il y ait eu destruction de valeur.

2. Externaliser la DSI ?

Le SI est une ressource immatérielle	Le SI et la DSI sont composés à 90% de ressources immatérielles. Si la comptabilité classique ne prend pas en compte le capital immatériel, comment la question de l'externalisation peut-elle être traitée efficacement ?
Les systèmes d'information ne sont pas la DSI	Les erreurs commises sont de croire que seule la DSI forme le système d'information de l'entreprise et que la DSI n'est qu'un simple catalogue de services. Or la maîtrise du SI n'est pas le seul objet de la DSI. Lorsque l'on parle de compétence ³ clé du SI pour l'entreprise, la prestation de service n'est plus de mise. Il se pose donc la question du périmètre et de la nature du système d'information.

3. Et s'il fallait faire un choix de *sourcing* ?

Faire/faire faire/ acheter/faire avec	Il ne s'agit plus de la classique question dichotomique faire / faire faire D'autres possibilités s'offrent à nous telles que : Je l'achète ? Je le fais en partenariat ?
Le choix de <i>sourcing</i> est dynamique	Le <i>sourcing</i> est un choix tactique de la stratégie qui doit être revu régulièrement.
Repères théoriques	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Resource based view</i> (Barney, Wenerfelt) • <i>Core competences</i> (Hamel, Prahalad) • <i>La théorie des coûts de transaction</i> (Coase, Williamson)

³ La compétence est la capacité à combiner les ressources. Ici il s'agit des ressources immatérielles.

1.4 Et la valorisation dans tout ça ?

Trois jours après la demande de Michel R., Anaïs M. lui rend la note sur l'externalisation.

Anaïs M. : Bonjour Monsieur, voici la note que vous m'aviez demandée.

Michel R. : Ah ! Très bien

Anaïs M. : Bien que l'approche par le capital immatériel nous apporte un éclairage supplémentaire sur les enjeux et les performances de l'externalisation, il n'en reste pas moins que le volet « valorisation des actifs immatériels » reste encore un chantier de travail au sein de notre DSI.

Michel M. : Mais il n'existe pas de méthode d'évaluation ?

Anaïs M. : Si, bien sûr.

Michel M. : Il serait intéressant d'en utiliser une pour notre DSI.

1.5 Epilogue

Vous êtes Michel R., il vous reste 10 jours. Que faites-vous ? Comment allez-vous vous y prendre ?

Vos options face à la demande de Laurence :

- Proposer les services d'un consultant
- Épouser l'idée pour en repenser la réalisation

Comment préparez-vous la réunion avec Laurence ? A votre avis, qu'attend-t-elle vraiment ?

S'appuyer sur le capital immatériel vous semble-t-il constituer un atout ? Supplémentaire ?

2 Faire face au papy-boom de la DSI : apport du capital immatériel

Thématique

Pour près de sept entreprises sur dix, les impacts liés au papy-boom sont attendus sur le court terme. Les prochains départs en retraite massifs posent la question de la gestion des compétences et du parc informatique. L'apport du capital immatériel vient éclairer la gestion du boom démographique, la question du renouvellement des compétences ou du transfert en interne.

Problématique

Considérant l'apport du capital immatériel, faut-il renouveler son capital humain, son capital structurel (saut technologique) ou faire les deux ?

Mots-clefs

Capital immatériel, capital structurel, capital humain, papy-boom, gestion des SI, gestion des compétences, gestion des ressources humaines, *knowledge management*, architecture, arbitrage.

2.1 *Le contexte et l'environnement*

2.1.1 *Le groupe DelsAnge Corp. : historique et chiffres clefs*

Le groupe international français DelsAnge Corp. a connu une croissance importante. Les fruits de cette croissance lui ont permis quelques rachats, ce qui lui vaut sa présence sur un vaste marché multidentique. Sa situation financière est tout à fait saine depuis ses 30 années d'existence.

Initialement, son activité était centrée sur la confection de vêtements « Haute couture ». L'état du marché devenant mature voir saturé, le groupe décida de se diversifier dans le prêt-à-porter haut de gamme et dans des activités périphériques de type *cobranding* telles que la parfumerie, les cosmétiques, la maroquinerie, les bijoux et autres accessoires de mode. Le groupe connaît alors une croissance organique forte. Il compte aujourd'hui un portefeuille de quelques 30 marques différentes et 1 230 points de vente à travers le monde.

Le système d'information est important et opérationnellement correct. C'est un véritable support à la production, reconnu comme tel au sein du groupe.

2.1.2 Les acteurs en présence

Michel R., 53 ans, est directeur des systèmes d'information du groupe depuis 15 ans. C'est un Centralien, ayant aussi suivi une formation continue de management des entreprises à l'IAE. Il combine la vision de l'ingénieur à la vision business. Du fait de son ancienneté, il est le canal historique de l'entreprise où il a débuté en tant que chef de projet. Il est aussi particulièrement apprécié par son équipe et le reste de l'entreprise. Il a accompagné avec réussite et efficacité les projets de croissance et de diversification. C'est en grande partie grâce à lui que le système d'information est reconnu comme support à la production au sein de l'entreprise. Moment difficile, il est en plein divorce après quelques années d'errance conjugale et a un fils. Il voue une véritable passion pour le squash et le tir.

Bachir A., 33 ans, est directeur technique au sein de la DSI depuis 9 ans. Fraîchement sorti d'EPITA, Michel R. le remarque et l'embauche à la suite de son stage de fin d'étude. Ces deux protagonistes s'entendent particulièrement bien. C'est un brillant ingénieur dont les choix techniques ont permis de faire du SI un support à la production. Il dispose d'une bonne vision des innovations et de ce que seront les standards de demain. Ses choix pertinents ont aidé au développement, à la croissance et à l'adaptation aux nouvelles orientations stratégiques du groupe. Il est marié et attend son premier enfant. Il adore les jeux en LAN mais surtout, sa grande passion, c'est la plongée sous-marine.

Sophie G., 45 ans, est directrice de production à la DSI depuis 3 ans. Elle a suivi son cursus à l'INGE et exerçait dans une SSII : Atlog. Elle a longtemps travaillé sur l'accompagnement des projets d'externalisation. Elle est particulièrement appréciée pour son professionnalisme et son franc-parler. On peut compter sur elle pour la bonne marche des systèmes d'information. C'est une personne de confiance qui respecte scrupuleusement ses engagements. Elle est célibataire et se dévoue corps et âme à son travail. Ses moments de détente sont consacrés au yoga et aux pauses cigarettes et café.

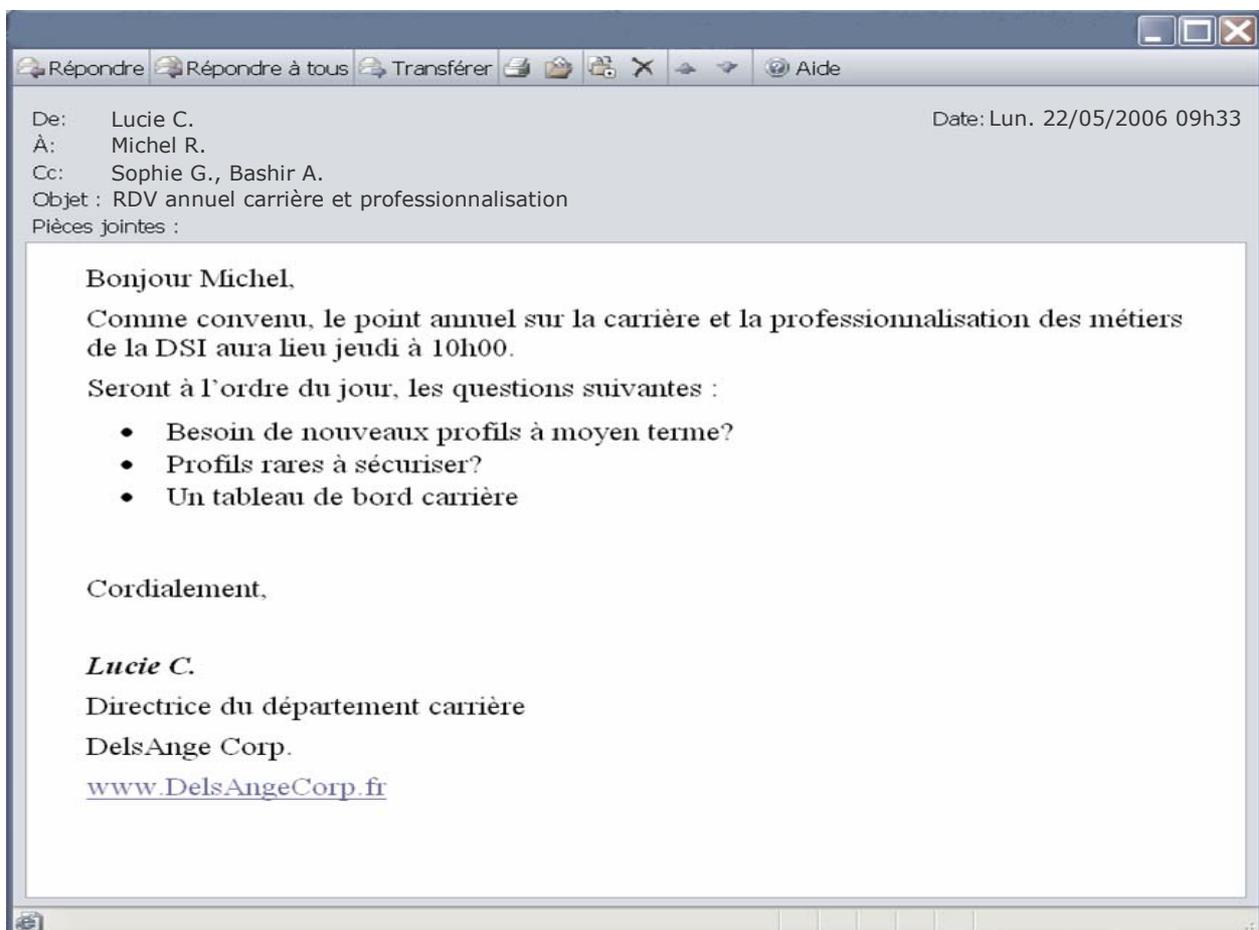
Lucie C., 32 ans, est directrice du département Carrières au sein de la DRH du Groupe depuis 2 ans. Elle possède un DESS GRH et compétences. Elle a été embauchée à la demande de Laurence H. afin de dynamiser les parcours au sein du groupe. Le but est de faire tourner les personnes dans différents pays et métiers. Les personnes peuvent alors s'imprégner de la culture groupe bien que l'on soit dans une organisation multidomestique. A cette fin, Lucie agit dans tous les secteurs et pays du groupe. Elle pratique l'équitation et va bientôt se marier.

2.2 Le point annuel sur Carrière et professionnalisation de la DSI

2.2.1 L'e-mail de Lucie C.

Lucie C. est chargée du projet « Carrière et professionnalisation des directions » du Groupe. A cette fin, elle rencontre tous les directeurs du groupe pour faire un point annuel.

Arrivée à la fin du mois de mai, son dernier rendez-vous en à prendre est celui de la DSI. Elle demande un rendez-vous avec Michel R. et ses collaborateurs. Sont donc concernés, Michel R. le DSI, Bachir A. le directeur technique de la DSI et Sophie G. la directrice de la production.



2.2.2 Le point annuel : carrière et professionnalisation

Jeudi matin, à 10h00, dans le bureau de Michel, se déroule le rendez-vous annuel sur « Carrière et professionnalisation des métiers de la DSI ».

Michel R. : Lucie, tu parles de profils rares mais il n'y en a pas ici. Nous n'avons aucun problème. On a besoin de rien.

Bachir A. : Attends Michel, regarde la pyramide des âges. Avec les départs massifs, les profils non rares seront rares. Et à ce moment là, qui administrera nos GCOS ?

Lucie C. : Qu'est-ce que c'est GCOS ?

Bachir A. : Le GCOS, *General Comprehensive Operating Supervisor*, est un système d'exploitation des serveurs de la série DPD de Bull. Il est utilisé comme serveur de production au cœur des moyennes et grandes entreprises et des organismes publics.

Sophie G. : En gros, c'est des vieilles machines. On en a encore beaucoup et le pire dans l'histoire c'est que quand les mecs vont partir, elles, elles vont rester !

Bachir A. : Et d'ailleurs, on n'a pas forcément prévu de se débarrasser de ces machines à court ou moyen terme. On aurait pu éviter ce problème si on avait remplacé les machines.

Michel R. : C'est vrai Bachir, t'as raison.

Lucie C. : Vous voyez, c'est exactement ce qu'on appelle le papy-boom !

Michel R. : Ok. Bon, il est déjà 11h30, il faut que j'y aille. Lucie fais-moi une note pour lundi prochain, qu'on puisse y voir plus clair.

2.3 Le papy-boom à la lumière du capital immatériel : la note de Lucie C⁴.

Nota bene

Le capital immatériel⁵

C'est la détention d'un savoir, d'une expérience concrète, d'une technologie d'organisation, de relations avec les clients et des compétences professionnelles qui confèrent à l'entreprise un avantage compétitif sur le marché⁶.

Le capital humain

La définition	Le savoir détenu par les salariés
Les composantes	Capacités individuelles, connaissances, compétences, expérience, savoir-faire, motivation, tâches.

Le capital structurel

La définition	Ce qui reste dans l'entreprise à la fin de la journée
Les composantes	Capital processus
	Structure de l'information, base de données, flux d'information, flux de produits et services, flux financier, formes de coopération, processus stratégique
	Capital renouvellement et développement
	Image, spécialisation, processus de production, nouveaux concepts, nouvelles formes de coopération, concept/modèle, documents, culture, innovation, copyright, TIC, brevets.

Pyramide des âges et papy-boom : impact sur la gestion des systèmes d'information

SI - assemblage complexe d'individus et de technologie – est un investissement en capital immatériel⁷ de l'entreprise	La simple analyse de la pyramide des âges ne suffit pas. Ce n'est pas qu'un problème de main d'œuvre, c'est aussi celui des compétences et des savoirs mis en action. Le SI doit être appréhendé comme un investissement en capital immatériel de l'entreprise car ses emplois sont très qualifiés.
Revoir l'allocation des ressources (le capital) et l'organisation des activités (le travail)	Le SI peut demander plus ou moins de personnes pour en assurer le développement et le fonctionnement. L'arbitrage doit considérer : <ul style="list-style-type: none"> • Évolution des demandes de fonctionnalités et de services de ses « clients » • Impacts sur les ressources humaines des évolutions de l'offre : Apparition de nouveaux services, de nouvelles technologies, re-conception des services existant, évolution des politiques tarifaires, poursuite ou arrêt du support des technologies – abandon de GCOS par Bull ?

⁴ D'après document interne du CIGREF, note de synthèse de Renaud Phelizon, 2003.

⁵ Capital immatériel = capital humain + capital structurel + capital relationnel

⁶ D'après la définition de Skandia.

⁷ Capital immatériel et capital intellectuel sont des termes indifférenciés.

	Localisation des centres de productions informatique : opportunité de relocalisation dans des pays à main d'œuvre abondante et qualifiée, recours à la sous-traitance... Organisation du fonctionnement du SI (processus, architecture...) : mutualisation plus large des moyens encore envisageable. Le coût de migration est inférieur aux surcoûts de main d'œuvre. De nouvelles solutions d'automatisation de certaines tâches pourront également devenir rentables.
Traiter spécifiquement la « pénurie de main d'œuvre » et de compétences	La gestion des ressources humaines
	Dans chaque entreprise, il s'agit de : Redynamiser les carrières des seniors Attirer plus de personnes vers l'informatique (futurs jeunes diplômés ou personnes déjà dans l'entreprise, formation plus attractives et diversifiées) Maintenir en activité ou rappeler des retraités
	La gestion des compétences
	Formation, tutorat, coaching, mise à disposition de ressources... Faire évoluer les personnes en place vers les nouvelles technologies Faire évoluer les jeunes embauchés vers les technologies « anciennes » déjà mises en place dans l'entreprise
La gestion des connaissances et du capital immatériel	
Démarche déjà présente et souvent autour de la préservation et du partage du patrimoine cognitif de l'entreprise en ce qui concerne son SI.	

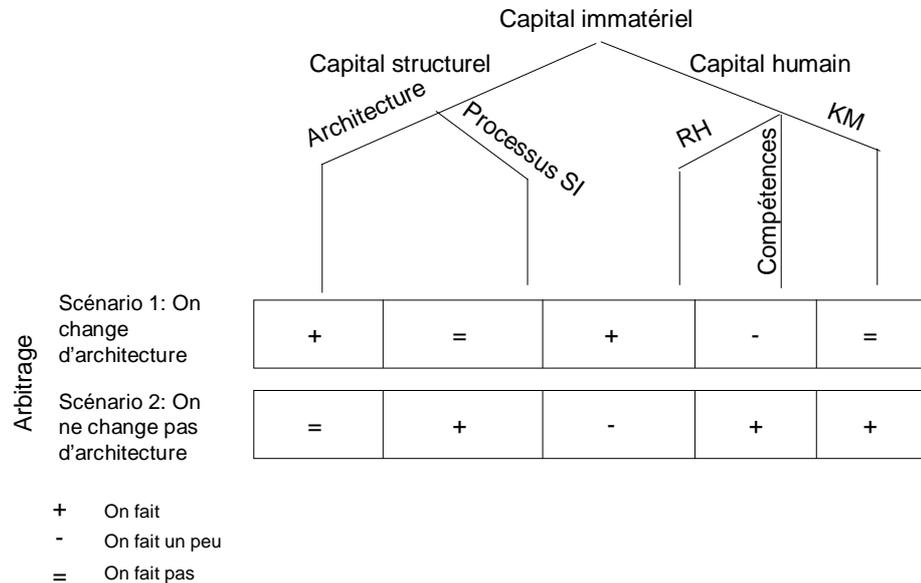
2.4 L'apport du capital immatériel à la gestion des SI : amélioration de la capacité à arbitrer

Lucie C. : Voilà Michel, regarde ta DSI sous l'angle du capital immatériel. Là, tu comprends que t'as des choix. Soit tu changes ton capital structurel via ton architecture technique par exemple, soit tu changes ton capital humain, soit tu fais les deux. Bref, à toi de voir.

Tu vois, ce qui change fondamentalement c'est la façon d'arbitrer tes choix. Là où la comptabilité ne nous apportait qu'un éclairage par les coûts, le capital immatériel nous éclaire avec le couple coût/valeur.

En d'autres termes, si par exemple t'as des compétences en interne mais que tu ne les exploites pas à leur top niveau, cela voudrait dire que tu les sous-capitalises. Or, tu vois, ça, c'est de la destruction de valeur. Si on continue sur les exemples, à l'inverse, si t'as une super architecture qui fonctionne super bien, ça crée de la valeur. Et en fait, ce problème de valeur ne figure absolument pas dans la comptabilité en dehors des coûts. Il est visible grâce au capital immatériel.

Bon pour faire simple, schématiquement, ça donnerait ça :



Si tu prends le scénario 1, tu choisis de changer l'architecture. Dans ce cas, tu ne vas pas changer les processus SI. Tu vas devoir recruter pour faire tourner les nouvelles machines (RH) et donc tu ne feras que très peu de gestion des compétences. Avec un nouveau matos et un nouveau personnel, gérer les connaissances n'est pas utile non plus.

Michel R. : OK. Mais pourquoi est-ce que je devrais remplacer les hommes ?

Lucie C. : A cause de la pénurie de compétence et non pas de main d'œuvre. Et oui, la force du capital immatériel et a fortiori du KM, c'est de gérer ses ressources dans une logique d'investissement et non plus dans l'optique « charge ». On ne fait plus du KM intuitif là, on fait du KM « professionnalisant » !

Pour résumer, il y a trois phases essentielles qui devraient te convaincre :



Michel R. : Oui, je vois ça. Écoute, je te donnerai ma décision dans les semaines à venir dans ce cas. C'est vraiment intéressant ce que tu me dis là. Ce problème du papy-boom est clairement à mon agenda.

2.5 Épilogue

Vous êtes Michel R., vous vous trouvez face aux problèmes liés au papy-boom. Que faites-vous ? Comment allez-vous vous y prendre ?

Vos options :

- Vous reconsidérez votre capital humain
- Vous reconsidérez votre capital structurel
- Vous reconsidérez le capital humain et le capital structurel
- Comment appréhender vous la question de la gestion des risques :
- En quoi, le fait de remplacer les hommes serait plus profitable à l'entreprise ?
- En quoi remplacer son capital structurel est il plus profitable à l'entreprise ?

3 L'apport du capital immatériel dans la gestion des crises de la production informatique

Thématique

La DSI rencontre des crises dans sa production. Bien qu'elles soient résolues rapidement et sans conséquences dramatiques, le climat de panique qu'elles génèrent à chaque fois est une source d'insatisfaction et laisse planer le risque d'une catastrophe.

Problématique

L'approche par le capital immatériel permet-elle de résoudre les dysfonctionnements de la production informatique ? Permet-elle de détecter les causes et d'y remédier ?

Mots-clefs

Système d'information, capital immatériel, capital structurel, capital humain, processus, crise, production, référentiel, gestion de la qualité.

3.1 *Le contexte et l'environnement*

3.1.1 *Le groupe DelsAnge Corp. : historique et chiffres clefs*

Le groupe international français DelsAnge Corp. a connu une croissance importante. Les fruits de cette croissance lui ont permis quelques rachats, ce qui lui vaut sa présence sur un vaste marché multidomestique. Sa situation financière est tout à fait saine depuis ses 30 années d'existence.

Initialement, son activité était centrée sur la confection de vêtements « Haute couture ». L'état du marché devenant mature voir saturé, le groupe décida de se diversifier dans le prêt-à-porter haut de gamme et dans des activités périphériques de type *cobranding* telles que la parfumerie, les cosmétiques, la maroquinerie, les bijoux et autres accessoires de mode. Le groupe connaît alors une croissance organique forte. Il compte aujourd'hui un portefeuille de quelques 30 marques différentes et 1 230 points de vente à travers le monde.

Le système d'information est important et opérationnellement correct. C'est un véritable support à la production, reconnu comme tel au sein du groupe.

3.1.2 Les acteurs en présence

Michel R., 53 ans, est directeur des systèmes d'information du groupe depuis 15 ans. C'est un Centralien, ayant aussi suivi une formation continue de management des entreprises à l'IAE. Il combine la vision de l'ingénieur à la vision business. Du fait de son ancienneté, il est le canal historique de l'entreprise où il a débuté en tant que chef de projet. Il est aussi particulièrement apprécié par son équipe et le reste de l'entreprise. Il a accompagné avec réussite et efficacité les projets de croissance et de diversification. C'est en grande partie grâce à lui que le système d'information est reconnu comme support à la production au sein de l'entreprise. Moment difficile, il est en plein divorce après quelques années d'errance conjugale et a un fils. Il voue une véritable passion pour le squash et le tir.

Sophie G., 45 ans, est directrice de production à la DSI depuis 3 ans. Elle a suivi son cursus à l'INGE et exerçait dans une SSII : Atlog. Elle a longtemps travaillé sur l'accompagnement des projets d'externalisation. Elle est particulièrement appréciée pour son professionnalisme et son franc-parler. On peut compter sur elle pour la bonne marche des systèmes d'information. C'est une personne de confiance qui respecte scrupuleusement ses engagements. Elle est célibataire et se dévoue corps et âme à son travail. Ses moments de détente sont consacrés au yoga et aux pauses cigarettes et café.

Eric L., est directeur de mission chez Consult, le meilleur cabinet de conseil de la place de Paris. C'est un ancien collègue de Sophie. Il travaillait avec elle à la SSII Atlog. Il est venu éclairer les acteurs en présence sur la gestion de la qualité des systèmes d'information. C'est un véritable spécialiste du domaine.

3.2 Comment améliorer le fonctionnement de la DSI ?

3.2.1 La réunion mensuelle de la DSI

Sophie G. et Michel R. s'accordent deux heures pour une réunion mensuelle. L'objet de cette réunion n'est pas de trouver de remède miracle à un problème posé, mais plutôt d'y réfléchir. Le cœur de la discussion tourne autour de la production informatique. Celle-ci se porte relativement bien, mais il existe encore des crises répétitives mal gérées.

A l'ordre du jour, quelques points généraux sur les points à améliorer et les dysfonctionnements récents de la DSI.

Sophie G. : Tu vois Michel, en fait à chaque fois qu'il y a un problème, c'est toujours le même, c'est toujours la même panique ! Le « hic » ce n'est pas qu'il y ait des problèmes, c'est qu'il n'y ait pas d'apprentissage ! Avoir quelques crises bénignes,

c'est tout à fait normal. Mais en situation de crise, soumis au stress, nos gars peuvent être amenés à commettre d'autres erreurs et ainsi de suite. Alors, imagine un peu l'effet boule de neige ! Au final c'est le système lui-même qui peut dégénérer complètement ! La question maintenant c'est, qu'est-ce qu'on peut y faire ?

Michel R. : Écoute, j'ai entendu parler de plusieurs méthode de gestion de la qualité, ITIL, COBIT, ISO 9000, Six Sigma, etc. Mais bon...

Sophie G. : Et si on appelait mon ancien collègue, Eric L., de chez Atlog ? C'est vrai, il était bon dans ce domaine. C'est d'ailleurs pour ça qu'il est passé Directeur de mission chez Consult. Qu'est-ce que t'en penses ?

Michel R. : Pourquoi pas, on aura au moins un semblant de réponse.

3.2.2 L'intervention d'Eric L.

Après la prise de contact de Sophie G. avec Eric L., ils se réunissent avec Michel R. pour débattre de cette absence d'apprentissage face aux incidents de production.

Sophie G. : Bonjour Eric. Comment vas-tu ?

Michel R. : Et bien, ma foi, je me porte comme un charme. Mais dis-moi t'es toujours aussi accro au café et à la cigarette. T'as pas changé.

Sophie G. : C'est très gentil...Mais laisse moi te présenter Michel R., notre DSI.

Michel R. : Enchanté ! Sophie m'a beaucoup parlé de vous. Elle ne cesse de me vanter vos exploits chez Atlog et votre parfaite maîtrise de la gestion de la qualité.

Eric L. : Ah oui. Sophie, tu n'as vraiment pas changé ! Enfin, que vous arrive-t-il ? En quoi pourrais-je vous être utile ?

Michel R. : Bon, grosso modo, on n'a pas d'énormes problèmes au sein de notre DSI. On a quelques petites crises de temps à autre. Bien qu'elles soient limitées, on a du mal à repérer leurs causes et à les comprendre.

Eric L. : Oui, je vois. En fait, ce qui est sûr, c'est qu'on ne peut pas imputer la cause uniquement à vos collaborateurs ou aux processus. Ce n'est pas une vision dichotomique qui peut régler le problème. Au contraire, la réponse est dans la cohésion. Elle est dans l'interaction entre les hommes et les processus.

Bref, il est clair que vous avez besoin de mettre en lumière la partie immergée de l'iceberg. Et en particulier votre capital structurel et votre capital humain. Vous pourriez alors voir leurs interactions et la manière de les gérer.

Michel R. : Pourriez-vous nous faire un exposé un peu plus exhaustif de vos propos ?

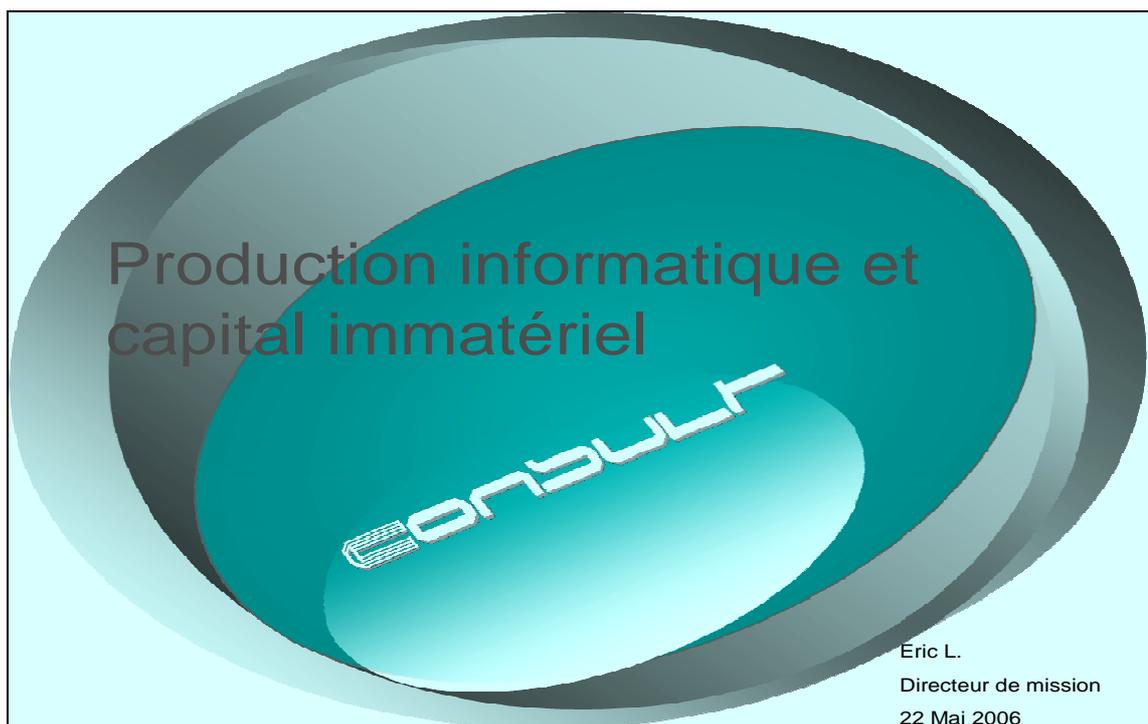
Eric L. Mais très certainement.

Sophie G. : Que dirais-tu d'un rendez-vous la semaine prochaine, en matinée ? Ca te laisserait du temps pour nous concocter une de tes superbes présentations !

Eric L. : Ok ça marche.

Michel R. : Au plaisir de vous revoir.

3.3 La présentation d'Eric L.



Cartographier le capital humain et le capital structurel

	Capital structurel	Capital humain
Définition	Ce qui reste dans l'entreprise à la fin de la journée	Le savoir détenu par les salariés
Composantes	<p>Capital Processus : Structure de l'information, base de données, flux d'information, flux de produits et service, flux financier, formes de coopération, processus stratégique</p> <p>Capital renouvellement et développement : Image, spécialisation, processus de production nouveaux concepts, nouvelles formes de coopération, concept/modèle, documents, culture, innovation, copyright, TIC, brevets.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacités individuelles, • connaissances, • compétences, • expérience, • savoir-faire, • motivation, • tâches

Comprendre les crises de la production informatique

D'après le MECE (mutuellement exclusif, collectivement exhaustif)

Pouvoir	Savoir	Vouloir
<ul style="list-style-type: none"> • Ne peut pas faire • Ne peut pas faire autrement 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne sait pas faire • Ne sait pas faire autrement 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne veut pas faire • Ne veut pas faire autrement

La combinaison des capitaux est force de compréhension 😊😊😊

Les interactions possibles

Quelle est la meilleure combinaison de nos ressources en terme de coûts et de valeur?

```

    graph TD
      CI[Capital immatériel] --> CS[Capital structurel]
      CI --> CH[Capital humain]
      CS --> A[Architecture]
      CS --> P[Processus]
      CH --> RH[Ressources humaines]
      CH --> C[Compétences]
      CH --> KM[Knowledge management]
  
```

Scénario 1: Changer l'architecture	😊	😐	😊	😞	😐
Scénario 2: Ne pas changer l'architecture	😞	😊	😞	😊	😊

😊 Besoins forts
 😐 Besoins moyens
 😞 Besoins quasi nuls

Les apports de la démarche

- Identifier les interactions possibles entres les différentes ressources: tout est histoire de combinaison 😊😊😊
- Evaluer et valoriser ces combinaisons 😊😊😊
- Faire un arbitrage éclairé entre les différentes combinaisons 😊😊😊

3.4 Un cadre indéfectible

A la fin de la présentation, Michel R. et Eric L. discutent.

Michel R. : Vos propos correspondent parfaitement à ce que nous recherchons pour notre DSI.

Eric L. : Aaaaah ! Si vous travaillez avec nous, c'est de cette manière que nous vous fournirons des réponses. Dans un cadre indéfectible, suivant le MECE (mutuellement exclusif et collectivement exhaustif). Chaque cause ou événement sera indépendant des autres et ne sera présent que dans une catégorie type d'analyse. Ces catégories type sont également différentes les unes des autres.

C'est dans ce cadre là que nous établissons nos matrices d'aide à la décision.

3.5 Épilogue

Vous êtes Michel R., vous vous trouvez face aux problèmes d'apprentissage et de détection du capital immatériel de votre DSI. Que faites-vous ? Comment allez-vous vous y prendre ?

Vous envisagez de mettre en place un chantier « capital immatériel » en place :

- Quelles vont être les ressources allouées ?
- Quelle sera la durée du projet ?
- Par quels outils allez-vous suivre le chantier ?
- Quels seront vos critères de performance ?
- Quelles composantes du capital immatériel allez-vous privilégier ?
- Comment allez-vous arbitrer vos choix ?

Considérez-vous que le capital immatériel soit une partie intégrante de vos activités ?

La perspective « capital immatériel » vous semble-t-elle être une bonne idée ? Vous apporte-t-elle de la valeur ?

Comment allez-vous gérer le risque dans ce type de projet ?

4 Reporting et valeur des systèmes d'information : ICdVAL® versus BSC

Thématique

Alors que la Direction des systèmes d'information est vue comme un simple centre de coûts, il se pose inévitablement la question de la création de valeur. Il existe pléthore de méthodes de reporting de la valeur des SI pour l'entreprise, mais aucune méthode n'explicite totalement ses portées.

Un regard, cette fois-ci, celui du capital immatériel est nécessaire lorsque l'on sait que le SI est à 90% immatériel. Une méthode vient tout particulièrement appuyer cette vision, il s'agit de la méthode IC-dVAL®.

Problématique

Concrètement, la méthode IC-dVAL® a-t-elle un apport supplémentaire à la méthode du *Balanced Score Card* pour les systèmes d'information?

Lui est-elle supérieure en termes de communication ? En termes de pilotage et de critères de mesure pertinents ?

Mots-clefs

Système d'information, capital immatériel, BSC, IC-dVAL®, indicateur, performance, benchmarking, *benchlearning*, reporting, stratégie.

4.1 Le contexte et l'environnement

4.1.1 Le groupe DelsAnge Corp. : historique et chiffres clefs

Le groupe international français DelsAnge Corp. a connu une croissance importante. Les fruits de cette croissance lui ont permis quelques rachats, ce qui lui vaut sa présence sur un vaste marché multidomestique. Sa situation financière est tout à fait saine depuis ses 30 années d'existence.

Initialement, son activité était centrée sur la confection de vêtements « Haute couture ». L'état du marché devenant mature voir saturé, le groupe décida de se diversifier dans le prêt-à-porter haut de gamme et dans des activités périphériques de type *cobranding* telles que la parfumerie, les cosmétiques, la maroquinerie, les bijoux et autres accessoires de mode. Le groupe connaît alors une croissance organique forte. Il compte aujourd'hui un portefeuille de quelques 30 marques différentes et 1 230 points de vente à travers le monde.

Le système d'information est important et opérationnellement correct. C'est un véritable support à la production, reconnu comme tel au sein du groupe.

4.1.2 Les acteurs en présence

Michel R., 53 ans, est directeur des systèmes d'information du groupe depuis 15 ans. C'est un Centralien, ayant aussi suivi une formation continue de management des entreprises à l'IAE. Il combine la vision de l'ingénieur à la vision business. Du fait de son ancienneté, il est le canal historique de l'entreprise où il a débuté en tant que chef de projet. Il est aussi particulièrement apprécié par son équipe et le reste de l'entreprise. Il a accompagné avec réussite et efficacité les projets de croissance et de diversification. C'est en grande partie grâce à lui que le système d'information est reconnu comme support à la production au sein de l'entreprise. Moment difficile, il est en plein divorce après quelques années d'errance conjugale et a un fils. Il voue une véritable passion pour le squash et le tir.

Anaïs M., 23 ans est contrôleuse de gestion de la DSI, fraîchement embauché en CDI depuis 6 mois suite à son stage de fin d'étude d'un an. Elle a fait MIAGE et s'est spécialisé en audit et contrôle de gestion des systèmes d'information à l'Université Paris Dauphine. Elle ne jure que par les chiffres et est très aimable. Ses passions sont la harpe et le violon, qu'elle pratique à ses heures perdues. Présidente de l'association des anciens de sa promotion, elle est un membre actif, soucieuse de l'animation.

4.2 Des outils de suivi de la performance incomplets...

4.2.1 Le constat de Michel R.

Selon les analystes financiers, les SI seraient à 90% immatériel. Conscient de l'importance croissante du capital immatériel, Michel R. décide de valoriser celui de sa DSI. Voici déjà 4 années qu'il utilise la Balanced Score Card (BSC). Cet outil de suivi de la performance est relativement efficace. Sa prise en main étant réalisée, Michel R. voudrait l'utiliser pour valoriser le capital immatériel de sa DSI.

Un lundi matin, il croise Anaïs M. à la machine à café.

Michel R. : Tiens, Anaïs. Je voulais vous féliciter pour votre note sur l'externalisation. Ca m'a beaucoup aidé⁸.

Anaïs M. : Merci, mais je vous assure, ce n'était pas grand-chose.

⁸ Cf. cas 1 : « Externaliser la DSI : apport du capital immatériel pour la prise de décisions »

Michel R. : Au fait, vous avez vu le « coup de boule » de Zidane sur Materazzi. Ca, c'était du spectacle !!!

Anaïs M. : Aux infos, ils annonçaient que Materazzi aurait insulté sa sœur et sa mère, avant de le traiter de terroriste. En fait, il lui tenait pas mal de propos racistes.

Michel R. : Ah ! Comme quoi des fois, une bonne trempe vaut mieux qu'un long discours !

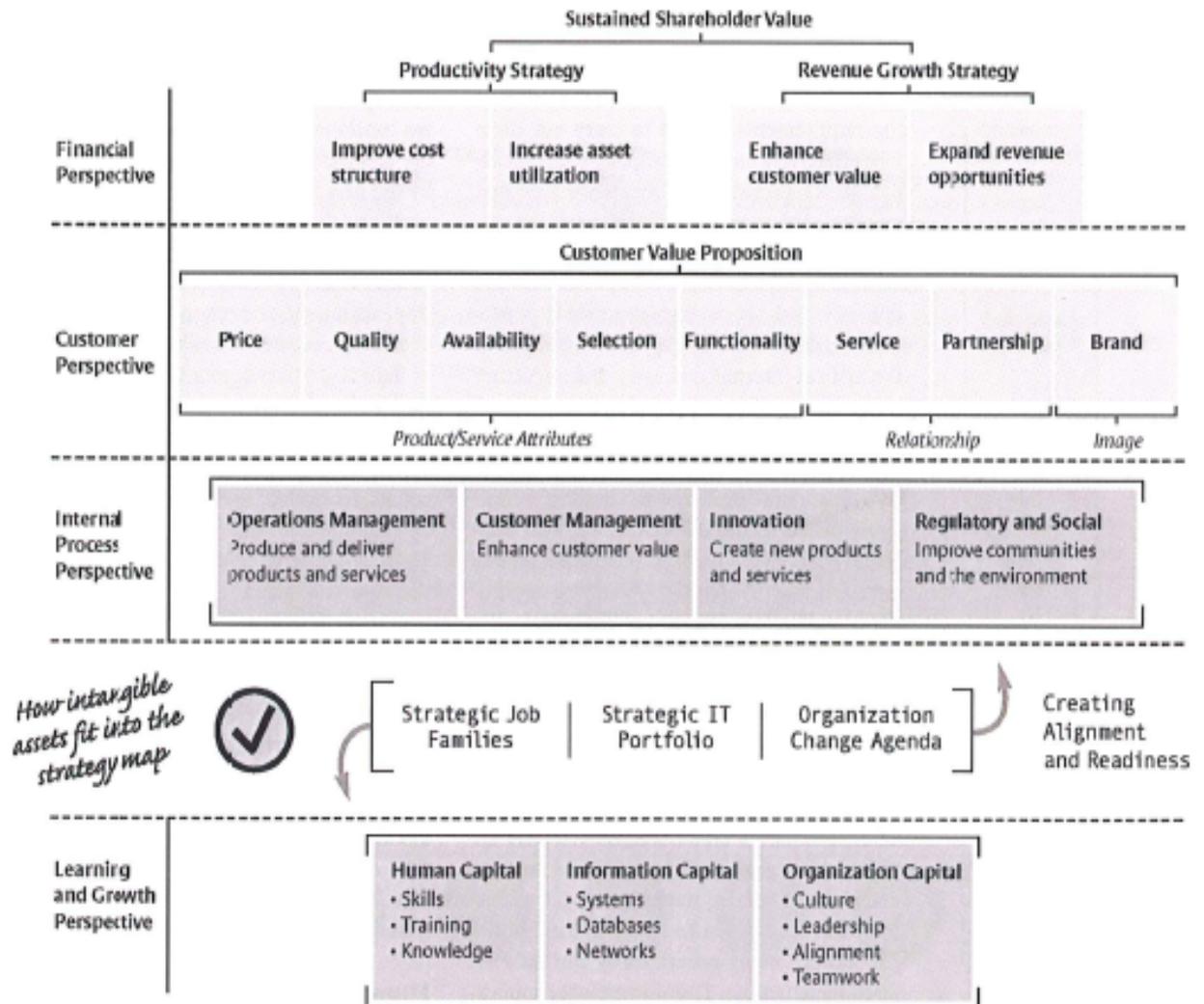
Bon, trêve de plaisanteries. Passons aux choses sérieuses. A en croire les analystes, les SI représenteraient 90% d'immatériel. Il faudrait que l'on puisse valoriser le capital immatériel de notre DSI. Je pense que la BSC est un excellent outil d'évaluation d'autant plus que nous l'utilisons déjà depuis 4 ans. Qu'en pensez-vous ?

Anaïs M. : Oui cette méthode est très efficace. Mais, elle n'est pas vraiment adaptée à l'économie de l'immatériel. Du moins, il existe des méthodes beaucoup plus spécifiques.

Michel R. : Pourtant, je viens juste de tomber sur un article de Kaplan et Norton⁹, les fondateurs de la BSC. Et sans nul doute, la BSC permettrait de mesurer la valeur des actifs intangibles. Ils l'ont mise au goût du jour et décrivent cette méthode comme un moyen de mesure systématique de l'alignement du capital humain, du capital informationnel et du capital organisationnel avec la stratégie. En plus, elle marche vraiment bien cette méthode, que demande le peuple ?!

⁹ KAPLAN S., NORTON David P. « Measuring the strategic readiness of intangible assets », Harvard Business Review On Point, February 2004.

The strategy map



Source: « Measuring the strategic readiness of intangible assets », Harvard Business Review On Point, KAPLAN S., NORTON David P., February 2004.

Anaïs M. : Bon, c'est vrai, elle s'est adaptée à l'environnement économique actuel, mais il existe des méthodes plus structurantes, et plus spécifiques au capital immatériel. Prenez par exemple la méthode IC-dVAL®. Au sein de notre association d'anciens de la promo, nous avons mis en place une communauté de pratique sur le capital immatériel. C'est comme ça que nous avons creusé le sujet et certaines méthodes d'évaluation. En plus, cette méthode est le fruit du travail d'un de nos professeurs du master, M. Bounfour. Alors, voir si cette méthode était viable ou non est devenu un challenge pour nous. Et elle est plus que viable, à tel point qu'elle a été adoptée au niveau mondial par plusieurs

membres de l'OCDE¹⁰ ! Pour faire simple, le capital immatériel se subdivise en trois catégories : le capital humain, le capital structurel et le capital relationnel. Cela permet de reprendre différentes perspectives d'analyse en dépassant l'unique vision « coût » sans pour autant l'omettre. On s'intéresse un peu plus à la « création de valeur ». C'est ce qui détermine avant tout la richesse de l'entreprise. C'est suivant cette trame que la méthode s'est construite.

L'intérêt n'est pas de faire une dichotomie entre actif matériel et immatériel. C'est plutôt de voir leur combinaison et la valeur qu'elles produisent suivant la stratégie visée.

Michel R. : Ok. Mais ça, ça ressemble beaucoup à la BSC ! Kaplan et Norton disent la même chose. Selon eux, les actifs immatériels seuls ne produisent pas de valeur, ils doivent être combinés avec d'autres actifs et doivent être intégrés et s'aligner avec la stratégie globale de l'entreprise afin que celle-ci puisse mettre en exergue son plein potentiel.

C'est la même chose et je l'ai déjà ! En quoi ça va me servir d'en avoir un deuxième ?

Anaïs M. : Ca y ressemble c'est vrai, mais c'est différent, tout à fait différent. Les plus, parmi tant d'autres, sont de pouvoir arbitrer, faire du benchmarking et surtout du benchlearning !

Michel R. : Ok. Faites moi un tableau comparatif entre IC-dVAL® et BSC. Nous en discuterons plus en détail mercredi autour d'un plateau repas.

¹⁰ Organisation de Coopération et de Développement Economiques

4.3 BSC vs IC-dVAL®: la note d'Anaïs M.

4.3.1 Le comparatif

En vue du plateau repas prévu mercredi, Anaïs M. élabore un premier tableau récapitulatif « BSC versus IC-dVAL® » et un récapitulatif des erreurs à ne pas commettre en cas de mesure de la performance non financière.

	BSC	IV-dVAL®
Aspect continu et cyclique		
Traduit la stratégie en action		
Suit la performance globale		
Outil de communication		
Outil d'alignement stratégique		
Outil de management		
Permet le benchmarking		
Permet le benchlearning		
Évalue le capital immatériel		
Évalue la valeur « métier » ¹¹		
Évalue la valeur « marché » ¹²		
Évaluation quantitative		
Évaluation qualitative		
Opérationnalité		
Indicateurs dynamiques		
Besoins de tous les acteurs		

¹¹ Chaîne de valeur de l'entreprise

¹² Ce que vaut mon entreprise, mon entité, etc....

4.3.2 Mesure de la performance non financière : 4 erreurs à ne pas commettre

Erreur 1 : Ne pas lier les mesures à la stratégie	Se contenter de reprendre des indicateurs standards d'une check-list nuit gravement à la pertinence de la compréhension et à l'analyse des causalités. Chaque entreprise doit sélectionner les indicateurs qui correspondent à son activité et à sa stratégie.
Erreur 2 : Ne pas valider les liens	Les dirigeants ne doivent en aucun cas rester sur des préconceptions de type « ce qui est important » pour chaque partie prenante de l'entreprise. Elles peuvent tout à fait être fausses. Il est donc nécessaire de faire des tests de validité des liens avec la stratégie et l'activité. Notons qu'une validation régulière permet de corriger ou d'affiner le modèle.
Erreur 3 : Ne pas fixer les bonnes cibles de performance	La plupart des entreprises n'ont pas conscience de l'atteinte de la performance non financière requise. Elles créent alors de la survalueur, qui non finalisée se transforme en destruction de valeur. Il faut donc trouver l'équilibre entre un niveau pertinent, les moyens mis en œuvre pour l'atteindre et un effet de motivation suffisant.
Erreur 4 : Mesurer incorrectement	Beaucoup d'entreprises ne prennent pas assez de précautions pour s'assurer de la validité et de la fiabilité des mesures qu'elles utilisent. La validité exprime le fait pour une mesure de réussir à rendre compte de ce qu'elle est sensée représenter. La fiabilité exprime le fait qu'une mesure révèle le vrai niveau de performance et ses changements et qu'elle n'introduit pas de biais ou d'erreurs liées à son recueil. Enfin, la mesure peut être incorrecte parce que non homogène entre les différentes entités de l'entreprise.

Source : adapté de: « Coming up short on Non Financial Measurement », Harvard Business Review – novembre 2003, Christopher D. Ittner et David F. Larcker.

4.4 Mercredi : le plateau repas

Michel R. et Anaïs M. discutent des critères qualitatifs des deux méthodes.

Anais M. : Vous me parliez des bienfaits de la BSC pour l'évaluation des actifs intangibles, mais il ne faut pas oublier le danger de la mesure de la performance non financière. En y pensant, je suis tombée sur un article de Christopher D. Ittner et David F. Larcker relatant quatre erreurs à ne pas commettre.

Michel R. : Ok. Ca fait un point pour vous, mais aucune méthode n'est infaillible. Je reste tout de même persuadé que la BSC peut parfaitement faire l'affaire.

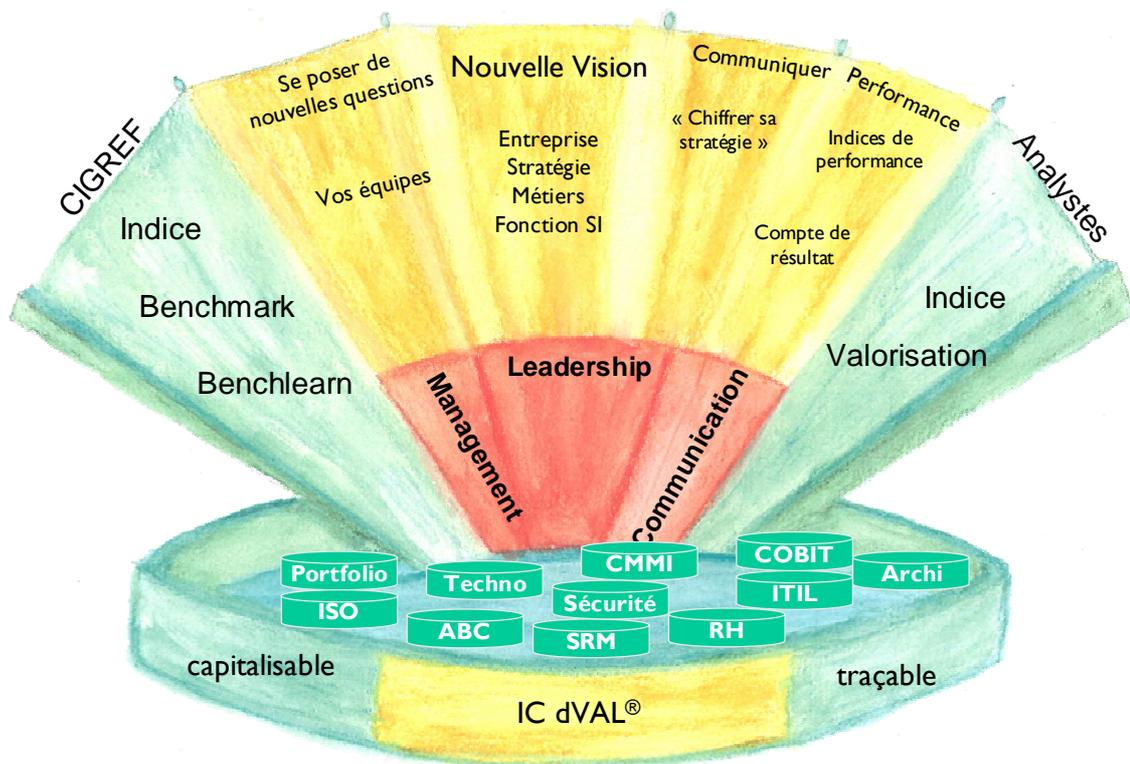
Anais M. : Ce que vous attendez d'un système de mesure, c'est qu'il puisse être opérationnel, communicable et qu'il vous permette de manager. Avant de vous lancer dans le particulier, il

faut d'abord avoir une vue d'ensemble. C'est-à-dire déterminer des objectifs de performance globale en accord avec la stratégie.

Michel R. : Oui, entre autres. Mais, vous ne m'apprenez rien pour l'instant.

Anais M. : J'y viens justement. En fonction de notre poste, de notre rang, nous avons tous notre idée sur ce qui forme la performance de l'entreprise. Or les traductions sont multiples, disparates. La difficulté est alors de trouver un consensus, une vision qui soit globale et ça, la méthode IC-dVAL® le permet. Schématiquement ça donnerait ça :

La méthode IC-dVAL®



C'est une esquisse des apports de la méthode IC-dVAL® que nous avons fait au sein de notre communauté.

Peut-être avez-vous entendu parler de la parabole des six savants aveugles et de l'éléphant ?

Michel R. : Oui, mais un rafraichissement serait le bien venu.

Anais M. : En fait chaque aveugle se fait sa propre idée de ce qu'est un éléphant en l'appréhendant par un bout. Chaque appréciation est bonne bien entendu, parce que chaque partie appartient à l'éléphant mais aucun ne peut se représenter

globalement ce qu'est l'éléphant. Et pour cause, ils n'en ont senti qu'un bout.

Prenons l'exemple de notre DSI. En son sein même, on utilise plusieurs méthodes distinctes pour la « performance ». Et pourtant, on rencontre encore des difficultés liées à la communication avec la direction générale, liées au leadership et au management.

Tout ça pour vous dire qu'il est plus que nécessaire de s'élever et de voir, non mieux, mais autrement. L'entreprise doit être comprise comme un tout et non comme un assemblage d'entités distinctes. Ainsi, les meilleurs indicateurs seront ceux qui s'aligneront sur la stratégie globale de l'entreprise certes, mais qui devront aussi permettre des reporting financiers.

Dans cette optique financière, le meilleur moyen de faire du reporting et de s'améliorer, c'est de faire du benchmark. Or, la méthode BSC n'est pas aussi structurante qu'IC-dVAL®. Elle est laissée à l'appréciation des utilisateurs et constructeurs. Il n'existe pas de cadre strict. Chacun est libre d'utiliser les indicateurs qu'ils jugent pertinents. Ainsi, d'une entreprise à une autre, qu'elle soit sur le même secteur ou non, le résultat sera le même. En l'absence d'un cadre d'évaluation « standard », le *benchmarking* ne peut être réalisé efficacement. Il en est de même pour le *benchlearning*.

Ces lacunes, la méthode IC-dVAL® permet de les combler grâce à la mise en place d'indices partiels de performance et d'un indice de performance global. Ainsi, tous ont le même référentiel, tous peuvent faire du *benchmark* et du *benchlearn*.

4.5 Épilogue

Vous êtes Michel R., vous vous trouvez face aux problèmes des outils de mesure de la performance de votre DSI. Que faites-vous ? Comment allez-vous vous y prendre ?

5 Changer la vision de la DAF « La DSI est un centre de coûts » : l'apport d'IC-dVAL©

Thématique

La vision de la direction sur la DSI ne dépasse toujours pas le simple cadre du légendaire « centre de coûts » ! Les efforts de la DSI pour faire entendre qu'elle est source de création de valeur sont vains, peut-être en raison de son immatérialité. Le célèbre « Connais l'adversaire et surtout, connais-toi toi-même et tu seras invincible » du général Sun Tzu devient une règle fondamentale. Connaître véritablement ses propres forces et faiblesses, connaître la stratégie de son adversaire, sa vision, permet de s'y adapter.

Ainsi, au travers d'un instrument financier, un instrument d'évaluation du capital immatériel, la DSI sera à même de communiquer avec sa direction et de faire valoir son statut de création de valeur. Cet instrument est « IC-DVAL© ».

Problématique

La DAF peut-elle continuer à affirmer que la DSI n'est qu'un simple centre de coûts ? La méthode IC-dVAL© permet-elle de réfuter cette affirmation ?

Mots-clefs

Capital immatériel, IC-dVAL©, centre de coûts, compte de résultat, benchmarking, exercice budgétaire, *reverse accounting*, SSII.

5.1 *Le contexte et l'environnement*

5.1.1 *Le groupe DelsAnge Corp. : historique et chiffres clefs*

Le groupe international français DelsAnge Corp. a connu une croissance importante. Les fruits de cette croissance lui ont permis quelques rachats, ce qui lui vaut sa présence sur un vaste marché multidomestique. Sa situation financière est tout à fait saine depuis ses 30 années d'existence.

Initialement, son activité était centrée sur la confection de vêtements « Haute couture ». L'état du marché devenant mature voir saturé, le groupe décida de se diversifier dans le prêt-à-porter haut de gamme et dans des activités périphériques de type *cobranding* telles que la parfumerie, les cosmétiques, la maroquinerie, les bijoux et autres accessoires de mode. Le groupe connaît alors une croissance organique forte. Il compte aujourd'hui un portefeuille de quelques 30 marques différentes et 1 230 points de vente à travers le monde.

Le système d'information est important et opérationnellement correct. C'est un véritable support à la production, reconnu comme tel au sein du groupe.

5.1.2 Les acteurs en présence

Rodrigue S., 47 ans, est le directeur financier du groupe depuis 8 ans. Pur produit d'HEC, il est spécialisé dans le commerce de détail et le luxe. Auparavant, il a occupé des postes similaires dans cinq entreprises différentes, aussi bien internationales que nationales. Il maîtrise à merveille les mécanismes financiers. Il reste tout à fait ouvert au débat et à la discussion avec les autres directions de l'entreprise et avec ses collaborateurs directs. Il n'a pas d'a priori sur le métier de chacun. Il est satisfait quand tout fonctionne. Divorcé depuis un an et demi, il a deux filles qu'il garde une semaine sur deux. Il s'intéresse également au golf qu'il pratique tous les dimanches.

Michel R., 53 ans, est directeur des systèmes d'information du groupe depuis 15 ans. C'est un Centralien, ayant aussi suivi une formation continue de management des entreprises à l'IAE. Il combine la vision de l'ingénieur à la vision business. Du fait de son ancienneté, il est le canal historique de l'entreprise où il a débuté en tant que chef de projet. Il est aussi particulièrement apprécié par son équipe et le reste de l'entreprise. Il a accompagné avec réussite et efficacité les projets de croissance et de diversification. C'est en grande partie grâce à lui que le système d'information est reconnu comme support à la production au sein de l'entreprise. Moment difficile, il est en plein divorce après quelques années d'errance conjugale et a un fils. Il voue une véritable passion pour le squash et le tir.

5.2 La DSI : un centre de coûts ?

5.2.1 La DSI : encore un centre de coûts !

Le 3 mai 2007 en plein démarrage de l'exercice budgétaire, Rodrigue S. le DAF et Michel R. le DSI, font un point mensuel sur le budget lors d'une réunion de calage. Ces deux protagonistes s'entendent très bien et s'apprécient. Ils ne souffrent pas de rapport de forces.

Rodrigue S. : Bonjour « Monsieur centre de coûts » ! Alors comment ça va ? Est-ce qu'un jour tu penses qu'on pourra qualifier ta direction différemment ?

Michel R. : Ah ! Ah ! Ah ! A la bonne heure ! J'ai 53 ans depuis le mois dernier et tu sais, quand je serai à la retraite, cette vision n'aura toujours pas changée ! Tant que des lignes spécifiques au SI ne seront pas visibles dans la comptabilité, ça ne sera pas gagné !

5.2.2 La DSI : un créateur de valeur pour l'entreprise

Le 3 mai 2010, soit trois ans après cette réunion de calage, jour pour jour, Rodrigue S. et Michel R. se réunissent à nouveau pour faire un point mensuel sur le budget alloué à la DSI.

Rodrigue S. : Bonjour « Monsieur centre de coûts » ! Alors ça va comme tu veux ? Toujours rien de neuf du côté de ta direction ?

Michel R. : Ah ! Ah ! Ah ! La bonne blague !!! Et bien figure-toi que cette année, j'ai quelque chose à te présenter ! Quelque chose qui devrait te parler tout particulièrement. Et oui, finalement, avant de partir à la retraite, j'aurai réussi à démontrer que la DSI était beaucoup mieux qu'un simple centre de coûts !

Regarde moi ça, Rodrigo !!! C'est un compte de résultat de ma DSI !!! Bien carré, validé et fiable par-dessus le marché !!! Figure toi qu'en plus je peux me *benchmarker* avec mes pairs sur la base d'un panel de SSII !!! Mes prestations pour la boîte pourraient tout à fait être facturées en dehors de l'entreprise !!! Je crée de la valeur ! Je crée de la valeur !

Rodrigue S. : Ca, c'est de la *news* effectivement. Mais dis-moi, comment tu le construis au juste ton compte de résultat ? Est-ce que c'est fiable ?

Michel R. : En fait, on utilise une méthode d'évaluation du capital immatériel, IC-dVAL®. Depuis l'initiation du groupe pilote en 2005, elle a amplement fait ses preuves au sein de plusieurs DSI membres du CIGREF¹³.

On évalue la valeur créée par la DSI en se comparant aux performances économiques observables sur le marché de la prestation de services. Cette valeur est estimée à partir du budget réalisé décliné par type d'*output* et type de charge. Son redressement est effectué sur la base d'un «*reverse accounting*», en partant des performances économiques et financières d'un panier de 11 grandes SSII européennes dont le chiffre d'affaires consolidé atteint 18,8 milliards d'euros et dont l'emploi moyen consolidé atteint 146 304 personnes. On va éliminer tout « achat externe », ajuster les amortissements et les provisions, etc.

Pour le chiffre d'affaires de la DSI, on part du compte d'exploitation de la société. On peut alors disposer d'un chiffre d'affaires estimé qu'on actualise à l'infini pour définir la valeur.

¹³ Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises

A la fin de cet exercice, en plus de l'outil de communication, la DSI disposera aussi d'un résultat courant et d'un *cash flow*.

Rodrigue S. : Ok. Et sur quoi tu bases ton *benchmark* ?

Michel R. : Sur un panel représentatif de gros clients de SSII. En effet, il représente respectivement l'équivalent de 88% de l'activité consolidée des membres de Sysertic¹⁴ en termes de chiffre d'affaires, et 74% en termes d'emplois. Un indice boursier permet d'apprécier la valeur du SI en tant que composante de l'entreprise et de démontrer au niveau du marché et des parties prenantes la cotation de valeur du SI.

Rodrigue S. : OK, mais entre une DSI et une SSII, ce n'est pas les mêmes métiers non ? Nous n'avons pas vocation à vendre de la prestation de services. Alors bon, là il y a peut être la question de la pertinence de l'étalonnage, tu ne penses pas ?

Michel R. : Non pas vraiment. Parce que tu vois, aujourd'hui, on fait le même métier sauf que nos clients sont à l'intérieur de l'entreprise et pouvoir chiffrer nos prestations pour la boîte, ça c'est un plus pour nous. On n'est pas qu'un support technique, on est force de compétence, de savoir-faire. On fait tourner la boîte. Et si par exemple, on se référait au modèle du Kaizen et qu'on atteignait le risque zéro de panne système, ça tu vois, ça, ça serait le top ! Ca c'est typiquement un critère différenciant, un avantage concurrentiel énorme ! Ca, ça montrerait nos compétences sans quoi la progression du chiffre d'affaires de l'entreprise s'en trouverait ralentie.

Rodrigue S. : Tu parlais de *cash flow* tout à l'heure. Si on actualise le chiffre d'affaires à l'infini, il y a un problème ! Car si on prévoit un risque très fort que dans un an la DSI n'existera plus, alors la DSI ne vaut rien aujourd'hui.

Michel R. : Effectivement le risque n'est pas intégré à la méthode. C'est une de ses limites. Mais bon, celle-ci est fondée sur deux hypothèses : l'existence d'une valeur perpétuelle (actualisation à l'infini) et la stabilité de la situation. Il est toujours possible d'intégrer l'analyse de risques et de la pondérer ligne par ligne après l'actualisation du chiffre d'affaires. Rien n'empêche de le faire, même si ce n'est pas le but de la démarche.

Un des bienfaits de la méthode est quand même d'avoir un EVA plus rigoureux avec un résultat courant actualisé. On détermine alors le retour sur actif financier. Et là, on parle le même langage !

¹⁴ Association de SSII.

5.3 Le compte de résultat de la DSI

Chiffres d'affaires	
Autres produits	Production immobilisée
	Divers (produits de gestion)
Achats non immobilisés	
	Achat de petit matériel
	Achat de logiciel
	Achat de fournitures
	Achat de services y/c infogérance & TMA
Services extérieurs	
	Sous-traitance générale
	Redevances de crédit bail
	Locations
	Maintenance
	Assurance
	Divers
	Régie y/c développements au forfait
	Intérimaires
	Honoraires
	Transports
	Frais de déplacements, réceptions
	Frais postaux
	Frais de télécommunication
Valeur ajoutée	
Impôts et taxes	
	Taxes sur les salaires
	Autres taxes
Charges de personnel	
	Rémunérations
	Charges sociales
	Autres charges sociales
	Autres charges de personnel (y/c intéressement)
Redevances logicielles	
	Redevances des logiciels
Excédent Brut d'Exploitation	
Dotations aux amortissements	
	Dotations aux amortissements matériels
	Dotations aux amortissements logiciels applicatifs
	Dotations aux amortissements réseaux
Dotations aux (personnel + amortissements dérogatoires)	
Résultat d'exploitation	
Produits financiers	
Charges financières	
Résultat courant avant impôt	
Produits exceptionnels	
charges exceptionnelles	
Résultat exceptionnel	
Participation des salariés	
Impôts sur les sociétés	
Résultat net	

5.4 Epilogue

Vous êtes Michel R. et Rodrigue S. cherche à se rassurer de la viabilité et de la fiabilité du compte de résultat de la DSI.

Comment vous y prenez-vous pour le convaincre ?

Comment est traitée la gestion des risques ?

Pensez-vous qu'il soit pertinent de s'étalonner sur les performances d'un panel de SSII ?

Certains actifs immatériels n'ont pas de second marché, alors comment évaluer ce qui ne trouve d'équivalent monétaire ?



Le CIGREF, Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises, est une association d'entreprises. Sa mission est de promouvoir l'usage des systèmes d'information comme facteur de création de valeur et source d'innovation pour l'entreprise.

Le CIGREF regroupe des grandes entreprises de tous secteurs (assurance, banque, distribution, énergie, industrie, services, services sociaux et santé et transport).

Le CIGREF favorise le partage d'expériences et l'émergence des meilleures pratiques. C'est un interlocuteur des pouvoirs publics français et européens sur les domaines des technologies de l'information.

Le CIGREF fait valoir les attentes légitimes des grands utilisateurs d'informatique et de télécommunications. Les thématiques d'échanges du CIGREF sont *le SI au service des métiers de la DG, la performance durable du SI et le management de la fonction SI.*

<p>CIGREF 21, avenue de Messine 75008 Paris</p> <p>Tél. 01 56 59 70 00 Fax 01 56 59 70 01</p> <p>E-mail : cigref@cigref.fr www.cigref.fr</p>
--